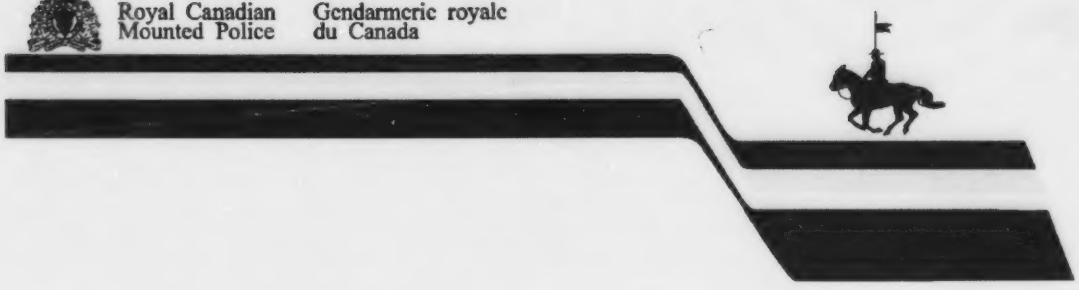
Royal Canadian Mounted Police / Gendarmerie royale du Canada



ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

PAY COUNCIL

FINAL 1999 ANNUAL REPORT

November 1999

TABLE OF CONTENTS

	Executive Summary	i
	Summary of Recommendations	iii
Chapter 1	Introduction	1
Chapter 2	Results of the Consultation Process for the *Preliminary 1999 Annual Report*	2
Chapter 3	Position in the Universe	3
Chapter 4	Police Universe and Total Compensation	6
Chapter 5	Civilian Members	13
Chapter 6	Pension Reform	25
Chapter 7	Review of Allowances	31
Chapter 8	Conclusions and Future Directions	36

EXECUTIVE SUMMARY

The *Preliminary 1999 Annual Report* of the Pay Council has been widely distributed since its release in April 1999. All recipients of the report were invited to provide their commentary for the Pay Council's consideration. The Pay Council is pleased to report that for the most part, the comments received were favourable. Furthermore, there have been no developments since the release of the *Preliminary 1999 Annual Report* which have required the Pay Council to reconsider its conclusion that at a minimum, RCMP members should be compensated at the average of the top three forces in the comparator universe on a total compensation basis and that this position should be achieved as expeditiously as possible. As the Pay Council has stated in the past, the police forces in the comparator universe do not lead Canadian police forces in terms of salary. An examination of the 77 police forces in Canada with more than 50 members reveals that the salary of an RCMP constable is currently in 49th position.

In fact, the Pay Council is even more convinced that the average of the top three forces in the comparator universe represents the minimum of fairness given the results of the survey on overtime together with specific examples of investigations which could not have been brought to successful conclusion without voluntary unpaid overtime.

The evidence of the dedication of members to the service of Canadians is both overwhelming and compelling. The Force has recently adopted a set of guiding principles for its ongoing Alignment initiative. One of the principles is "inspired to serve". In the opinion of the Pay Council, the examples where voluntary unpaid overtime was essential to the success of an investigation convincingly illustrate that indeed, members are inspired to serve. Members are giving their time without remuneration in the interest of Force operations and ultimately, in the interest of the Canadian public.

The dedication of members to the service of the Canadian public cannot be overlooked when considering appropriate compensation. When the level of dedication demonstrated by members is considered together with the evidence from the Compensation Business Case Study, the inevitable conclusion is that at a minimum, fairness demands RCMP compensation be brought to the level of the average of the top three. Failure to reach position may have an adverse effect on the morale and motivation of members who remain inspired to serve under increasingly difficult circumstances and at a level of compensation that is not only below market level, but below the level to which they are reasonably, demonstrably and justifiably entitled.

The issue of justice and fairness is deserving of further comment. In its *1997 Annual Report*, the Pay Council noted the overwhelming need for the application of an objective standard of fairness, given

101-07196/

the total absence of collective bargaining rights for RCMP members. That need has been accentuated by a recent decision of the Supreme Court of Canada which has upheld the constitutionality of the exclusion of RCMP members from the collective bargaining regime established by the *Public Service Staff Relations Act* for the vast majority of Public Service employees (PSE's) .

The Pay Council has stated in the past that it is committed to fairness in RCMP compensation determination for a number of reasons. While fairness and justice may seem to be elusive concepts, they are the cornerstone of the RCMP culture. Police are the guardians and first line of offence and defence in our society's efforts to achieve law, order and justice. Words such as "justice" and "fairness", while conceptual to many, have practical operation in the day to day work of police officers. Thus, not only does the Pay Council strive for fairness in RCMP compensation determination, it is also expected by members who deal in fairness and justice every day of their working lives.

The Pay Council has always been open and transparent in dealing with the membership. The members have seen the Pay Council's earlier reports and their expectations with respect to salary are legitimate. The Pay Council, through the Compensation Business Case Study, has confirmed what members and management of the Force have known all along - the RCMP provides a highly productive and highly efficient police service at a low cost. Members have been patient while the Pay Council has completed its independent study. However, now that the results of the study have been put forward, members, no doubt, expect a fair conclusion or verdict so to speak. Members know that the evidence overwhelmingly supports average of the top three at a minimum.

Members have understood the government's need to get the deficit under control. Now, with that goal accomplished and a growing federal surplus, members, understandably, expect to be rewarded for their patience, particularly in light of the results of the Compensation Business Case Study. Members consistently put the interests of Canadians ahead of their own, but the needs of members cannot be ignored any longer. The federal government's fiscal situation has improved dramatically since 1997. Given the enhanced ability of government to meet its financial obligations, there should be no impediment to reaching the average of the top three as expeditiously as possible. The Pay Council asks that the government now accord fair compensation to RCMP members the priority it unquestionably warrants.

Accordingly, based on a careful consideration of all of the information before the Pay Council, the Pay Council has concluded that RCMP compensation should be positioned, on a total compensation basis, at the average of the top three forces in the comparator universe by no later than January 1, 2001 based on total compensation for the year 2001.

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

1. **RECOMMENDATION:** It is recommended that the RCMP be compensated at a level no less than the average of the top three comparator forces, based upon a total compensation methodology, and that this position be reached by no later than January 1, 2001 based on total compensation for the year 2001.

2. **RECOMMENDATION:** It is recommended that the composition of the comparator universe be changed by removing Calgary and adding Halifax.

3. **RECOMMENDATION**: It is recommended that overtime and parental leave not be included in the total compensation methodology at this time.

INTRODUCTION

In April 1999, the Pay Council reported on the results of the Compensation Business Case Study as well as on other issues which had required and received the attention of the Pay Council since its last report in the spring of 1998. Since its release, *the Preliminary 1999 Annual Report* has received wide distribution and been the subject of extensive consultation.

The Pay Council is now in a position to finalize its conclusions on the Compensation Business Case Study and also to provide an update on various issues which were identified for follow up in its preliminary report.

This report starts with an overview of the consultation process which has been employed by the Pay Council. Next, the report turns to the Pay Council's conclusions regarding the recommended position of the RCMP in the comparator universe, together with a consideration of the total compensation picture and the issue of maintenance of position.

The following chapter discusses the composition of the police universe and the possible addition of overtime and parental leave to the total compensation methodology. The results of the survey on overtime and parental leave are outlined together with a preliminary analysis on the impact of overtime and parental leave on total compensation.

In keeping with the Pay Council's commitment to rationalizing civilian member (CM) compensation, the Pay Council has continued to monitor the progress of the two proposed classification systems in the Public Service (PS) and the RCMP. Chapter 5 of the report outlines the developments since the *Preliminary 1999 Annual Report*, together with steps the Pay Council has taken to identify issues and concerns with respect to CM compensation under the proposed classification systems, including the results of a working group on CM compensation determination.

Because of the significant impact of pension reform on members, the Pay Council has continued to watch the reform process closely. Pension reform is discussed in Chapter 6 of the report.

The Pay Council has referred to the possibility of a review of allowances in its past reports. In Chapter 7, there is a preliminary analysis of allowances and the Pay Council's conclusions based on that analysis.

Finally, Chapter 8 concludes the report with a summary of the Pay Council's conclusions and an outline of future priorities and workplans for the Pay Council.

RESULTS OF THE CONSULTATION PROCESS FOR THE *PRELIMINARY 1999 ANNUAL REPORT*

The Pay Council's *Preliminary 1999 Annual Report*, which was released in April 1999, was distributed to a number of different groups and individuals including the following:

Members of Parliament, including the Prime Minister and Cabinet Ministers

The Solicitors/Attorneys General in the provinces/territories, as contracting partners; Ontario and Quebec were included as well even though the RCMP does not perform contract policing in these provinces

Municipal contracting partners (i.e., those that deal directly with the Force for policing services)

Comparator universe police forces

Other police forces which were used in the comparisons conducted for the Compensation Business Case Study

Ministry of the Solicitor General, Treasury Board Secretariat (TBS), and the Department of Finance

The Commissioner, Regional Deputy Commissioners and members of the Senior Executive Committee (SEC), as well as SEC's advisors, Directors (including all branch officers of Human Resources Directorate), Commanding Officers (CO's), Division Staff Relations Representatives (DSRR's) and the Staffing Relations Program Officer (SRPO)

All RCMP Canadian Police Information Centre (CPIC) Users, which includes all detachments, a wide variety of sections and units, as well as specialized units at the divisional and district levels

All the parties to whom the report was sent were invited to provide their comments to the Pay Council by the middle of July so that the Pay Council could consider their views prior to making this, its final report for 1999.

The Pay Council wishes to thank those parties who took the time to express their views on the report. Consultation with stakeholders is essential to identifying and addressing issues and concerns. The Pay Council is pleased to report that there has been no negative feedback from any of the stakeholders.

POSITION IN THE UNIVERSE

In its *1997 Annual Report*, the Pay Council recommended that the RCMP be compensated at the average of the top three forces in the comparator universe on a total compensation basis. At the request of Treasury Board (TB), as expressed in the TB decision of March 1998, the Pay Council conducted the Compensation Business Case Study, the results of which were detailed in the Pay Council's *Preliminary 1999 Annual Report*. In that report, the Pay Council concluded that at a minimum, fairness demands that the RCMP be compensated at the average of the top three on a total compensation basis and that this position be reached as expeditiously as possible. This conclusion was based on the results of the Compensation Business Case Study, as well as on the Pay Council's re-examination of the compensation factors first identified in the *1997 Annual Report* and one additional factor, the link between productivity and compensation. The comparisons conducted in the course of the Compensation Business Case Study confirmed that the RCMP is a highly productive, highly efficient and low cost police force. Moreover, the examination of alternative performance measures revealed that the RCMP, both on its own and in joint operations with other police forces, produces a return on investment for Canadians.

There has been nothing since the *Preliminary 1999 Annual Report* to cause the Pay Council to deviate from its conclusion. If anything, the results of the survey on voluntary unpaid overtime and the specific examples of investigations in which voluntary unpaid overtime was critical, which are set out in Chapter 4, provide further support for the Pay Council's conclusion. The Pay Council firmly believes that average of the top three represents the minimum level for RCMP compensation given the persuasive evidence of RCMP productivity, efficiency and cost effectiveness and the Pay Council's examination of the compensation determination factors. Moreover, the RCMP should be placed at the average of the top three as soon as possible. Specifically, the Pay Council proposes that the RCMP be positioned at the average of the top three police forces in the comparator universe by no later than January 1, 2001, based on total compensation for the year 2001.

Accordingly, it will be necessary to determine where RCMP total compensation will rank in the comparator universe as of January 1, 2001, based on total compensation for the year 2001, and the magnitude of the increase required to move the RCMP to the average of the top three. The issue of maintenance of position must also be discussed in this regard, given the nature of negotiations and the timing of settlements in comparator universe forces. It is important to remember that the current status will change as the comparator police forces enter into new collective agreements. Average of the top three will always be changing for that reason. At this point in time, of the comparator universe forces, only Toronto has a collective agreement which will be in effect on January 1, 2001. None of the other comparator universe forces have collective agreements to cover January 1, 2001. For that reason, it is necessary to use projections to determine the percentage increase that will be required to bring RCMP compensation to the average of the top three. The Pay Council proposes to use conservative projections of increases of 1.5 percent per year for each of the comparator universe forces. The use of projections,

however, combined with the timing of settlements in the comparator universe forces, will require constant monitoring to maintain the RCMP's position in the comparator universe. Once the minimum presently proposed position of average of the top three is attained, the position should be maintained through periodic adjustments as the relative position of the RCMP in the comparator universe changes due to new collective agreements in the comparator forces.

Figure 1 shows the RCMP position in the comparator universe on January 1, 2001, based on total compensation for 2001 (using known increases in the comparator universe and projections of 1.5 percent where the settlements are unknown).

Department	Contract Expiry Date	Net Hours	Cash Elements		Pension Savings		Group Benefits		Total Compensation		% vs RCMP
Toronto	01-12-31	1,589	$37.24	2	$5.06	5	$4.42	1	**$47.55**	**1**	**11.75%**
Montréal	98-12-31	1,516	$38.16	1	$6.98	1	$1.70	8	**$46.84**	**2**	**10.08%**
Vancouver	99-12-31	1,682	$36.98	3	$6.52	2	$3.23	3	**$46.73**	**3**	**9.82%**
OPP	99-12-31	1,641	$35.36	5	$4.78	6	$4.33	2	**$44.46**	**4**	**4.49%**
SQ	98-06-30	1,543	$35.59	4	$5.41	4	$1.66	9	**$42.66**	**5**	**0.26%**
RCMP	99-12-31	1,704	$33.13	9	$6.28	3	$3.15	4	**$42.55**	**6**	**0.00%**
Edmonton	00-01-01	1,717	$34.69	6	$4.22	8	$2.01	5	**$40.92**	**7**	**-3.83%**
Winnipeg	00-12-23	1,669	$34.00	7	$4.75	7	$1.90	7	**$40.64**	**8**	**-4.49%**
Calgary	99-12-31	1,717	$33.71	8	$4.19	9	$1.93	6	**$39.83**	**9**	**-6.39%**

Average of top 3: 10.55% or $47.04
1.5% projections assumed for all expired contracts

Figure 1: 2001 Total Compensation

RECOMMENDATION: It is recommended that the RCMP be compensated at a level no less than the average of the top three comparator forces, based upon a total compensation methodology, and that this position be reached by no later than January 1, 2001, based on total compensation for the year 2001.

Department	Contract Expiry Date	Net Hours	Cash Elements		Pension Savings		Group Benefits		Total Compensation		% vs RCMP
Toronto	01-12-31	1,589	$37.24	2	$5.06	5	$4.42	1	$47.55	1	11.75%
Montréal	98-12-31	1,516	$38.16	1	$6.98	1	$1.70	8	$46.84	2	10.08%
Vancouver	99-12-31	1,682	$36.98	3	$6.52	2	$3.23	3	$46.73	3	9.82%
OPP	99-12-31	1,641	$35.36	5	$4.78	6	$4.33	2	$44.46	4	4.49%
SQ	98-06-30	1,543	$35.59	4	$5.41	4	$1.66	9	$42.66	5	0.26%
RCMP	99-12-31	1,704	$33.13	9	$6.28	3	$3.15	4	$42.55	6	0.00%
Edmonton	00-01-01	1,717	$34.69	6	$4.22	8	$2.01	5	$40.92	7	-3.83%
Winnipeg	00-12-23	1,669	$34.00	7	$4.75	7	$1.90	7	$40.64	8	-4.49%
Calgary	99-12-31	1,717	$33.71	8	$4.19	9	$1.93	6	$39.83	9	-6.39%

Average of top 3: 10.55% or $47.04
1.5% projections assumed for all expired contracts

Figure 1: 2001 Total Compensation

RECOMMENDATION: It is recommended that the RCMP be compensated at a level no less than the average of the top three comparator forces, based upon a total compensation methodology, and that this position be reached by no later than January 1, 2001, based on total compensation for the year 2001.

POLICE UNIVERSE AND TOTAL COMPENSATION

A. Police Universe

On a number of occasions, TBS has suggested that consideration should be given to the composition of the comparator universe in terms of its geographical representativeness and specifically, the lack of a comparator police force from Atlantic Canada. The Pay Council has given the issue of geographical representativeness extensive consideration and to that end, the consulting firm of Watson Wyatt Worldwide was contracted to conduct a job match survey between the RCMP and the Halifax Regional Police Service.

The job match survey was similar to the one conducted by Watson Wyatt Worldwide for the Pay Council in 1997. The objective of the job match survey was to determine the degree to which the RCMP constable could be compared or "matched" with a constable in the Halifax Regional Police Service. As in the original job match survey, the point of reference was the RCMP "general duty" constable, which is considered to be fairly representative of the broad family of constable jobs.

Watson Wyatt Worldwide concluded that the slight differences between the RCMP constable and the Halifax Regional Police Service constable are insignificant. On the whole, Watson Wyatt Worldwide found that the job of a constable in the Halifax Regional Police Service is reasonably equivalent to the job of a constable in the RCMP.

The current comparator universe, which is comprised of six municipal police forces (Vancouver, Edmonton, Calgary, Winnipeg, Toronto and Montréal) and the two provincial police forces (Ontario and Québec) is well established. Because the current comparator universe has worked so well for compensation comparison purposes and is accepted and understood by the membership, the Pay Council has been reluctant to change its composition without careful consideration. When the current universe was established, the existence of a valid job match and the size of the force were the determining factors for inclusion in the universe. The larger forces were chosen because they were more likely to meet the requirement of a job match and because the larger forces tended to set the trend in compensation as other forces within the same province often engaged in pattern bargaining.

In its *Preliminary 1999 Annual Report,* the Pay Council adopted the following principles to govern the composition and use of the comparator universe:

PRINCIPLE 1: A valid comparison between the constable job in the comparator force and the constable job in the RCMP is a prerequisite for inclusion in the comparator universe.

PRINCIPLE 2: A valid comparison between the job of a constable in the RCMP and the job of a constable in another police force must be established through a comprehensive job match.

PRINCIPLE 3: In order for a force to be included in the comparator universe, the job match must conclude that the job of a constable in the force in question is ***the reasonable equivalent of*** the job of a constable in the RCMP.

PRINCIPLE 4: The comparator universe should include, if possible, police forces from every region of the country.

PRINCIPLE 5: The comparator universe, as a whole, should reflect, as much as possible, all of the roles/functions performed by the RCMP.

PRINCIPLE 6: Changes to the composition of the comparator universe should be minimal and should be made only after a thorough analysis.

The Pay Council, in developing and adopting these principles to govern the composition and use of the comparator universe, has moved beyond a mere consideration of the size of the police force. Undoubtedly, size must remain a factor in the composition of the comparator universe because only larger police forces will meet the requirement for a valid job match. However, the principles set out above recognize a need to consider other factors in determining the composition of the universe. Accordingly, the comparator universe should not necessarily be composed of the largest police forces, but rather should be composed of the police forces, which are on the whole, the most relevant for compensation comparison purposes.

The job match has confirmed that the Halifax Regional Police Service meets the Pay Council's principle of reasonable equivalency for inclusion in the comparator universe. Given that the inclusion of Halifax will make the comparator universe more geographically representative, the question then becomes which force should be removed from the universe to make way for the inclusion of Halifax.

There are currently three provinces (Alberta, Ontario and Québec) which have two police forces represented in the comparator universe. Alberta is currently represented in the comparator universe by Edmonton and Calgary, both of which are municipal police forces. Ontario and Québec are each represented by both a municipal and a provincial police force. The Ontario Provincial Police (OPP) and the Sûreté du Québec (SQ) are the only two provincial police forces in the comparator universe and their inclusion in the universe is critical to maintaining the comparability of the RCMP's provincial and rural

policing roles. Because only Alberta has two municipal police forces in the comparator universe, it makes sense that one of the two should be removed from the universe to make way for Halifax. While the police forces and population policed are similar for both Edmonton and Calgary, because of the larger RCMP presence in the Edmonton area and Edmonton's status as the provincial capital, the Pay Council believes it would be more appropriate for Edmonton to remain within the comparator universe.

RECOMMENDATION: It is recommended that the composition of the comparator universe be changed by removing Calgary and adding Halifax.

B. Total Compensation

In the absence of information on the usage of overtime and parental leave within the Force, the Pay Council has been unable to effectively address whether overtime and parental leave should be included in the total compensation methodology. To address the lack of data on usage, the Pay Council decided to conduct a survey of constables. As indicated in the *Preliminary 1999 Annual Report,* the initial attempt at this survey in the fall of 1998 was less than successful. However, the Pay Council is pleased to report that the second attempt was significantly more fruitful.

A survey was conducted on a sample of 480 constables to collect data on the overtime compensated in cash and lieu time off, voluntary unpaid overtime, the reasons for overtime and incidents of parental leave. The survey covered the months of April, May and June 1999. Again, as with the original survey, the sample was stratified so that it would be representative of the various roles of constables in the Force as well as representative of the regions. Figure 2 illustrates how the sample was stratified.

	Pacific	North West	Central	Atlantic
Federal	20	20	80	10
Provincial	53	79		55
Municipal, under 15,000 pop'n, north of 50th parallel	6	26		
Municipal, under 15,000 pop'n, south of 50th parallel	7	5		7
Municipal 15,000 - 50,000 population	21	12		
Municipal, over 50,000 population	67	4		
Administration			8	

Figure 2: Parental Leave and Overtime Survey - Stratification of Sample

The response rate was 59 percent, with 290 of 480 constables responding, and is considered sufficient to draw sound conclusions with a 97 percent chance that the sample is representative of the whole constable population, within plus or minus 6.3 percent. The Pay Council would like to thank the respondents and the people who coordinated the survey in the regions and divisions for their assistance in making the survey a success.

The Pay Council has done some preliminary analysis based on the results of the survey. Essentially, the survey results have been extrapolated to all constables over a 12 month period in order to assess the impact on total compensation.

Overtime

The average constable works 169 hours of compensated overtime annually, with 144 hours being compensated in cash at various rates and the remainder being banked as lieu time off. The most common reasons for compensated overtime are continuing duty, work could not be completed during scheduled hours, and recalled to duty.

Voluntary unpaid overtime averages 162 hours annually per constable. This is just slightly lower than the figure for compensated overtime. As the Pay Council has stated in the past, anecdotal evidence and

the 1997 Watson Wyatt Worldwide job match survey have indicated that while the OPP and SQ do work voluntary unpaid overtime, it is not common in the six municipal police forces which comprise the comparator universe.

Parental Leave

Although parental leave was defined as paid leave to look after dependent children for the purposes of the survey, respondents also reported leave to care for adults (spouses or parents). Only 4.4 percent of the survey respondents reported leave to take care of children.

Impact on Total Compensation

None of the comparator police forces provide for paid leave to look after dependent children. However, all of the comparator forces provide for paid overtime. The total compensation comparability approach requires that the value of the overtime worked by an RCMP constable under the terms and conditions for overtime within the RCMP be compared to the overtime worked by a constable in each of the comparator universe forces under the terms and conditions applicable for each force.

If constables in the RCMP were compensated for overtime on the same basis as constables in the other forces, the RCMP's position in the comparator universe would not change. It is, therefore, reasonable to conclude that the addition of overtime to total compensation would not result in a change in the RCMP's position within the comparator universe.

A thorough and complete analysis of the impact of overtime on total compensation would entail the following steps:

> Review of individual incidents of overtime to ensure that the compensation calculated respects minimum guarantees and the various rates at which it is to be paid. This would require a detailed review of the overtime provisions for each of the comparator universe forces and modifications to the respective spreadsheets. Overtime provisions vary between the comparator universe forces in terms of the circumstances for which overtime is paid as well as the rate at which overtime is calculated for each particular circumstance.
>
> Modification of the TREFlex methodology to add the additional cash compensation and to modify the net hours calculations.
>
> The first two steps would have to be repeated with any changes to the rates of pay and overtime

provisions.

The survey on overtime and parental leave would have to be repeated periodically.

The completion of the above noted steps would be a time consuming and labour intensive endeavour, involving significant cost. Given the minimal impact of the inclusion of overtime on total compensation, the Pay Council seriously questions the wisdom of committing resources to complete the work required to include overtime in the total compensation methodology. The cost of maintaining overtime data within the total compensation system would also be significant.

With respect to parental leave, the survey indicated that only 4.4 percent of the survey respondents reported paid leave to care for children. The normal threshold for inclusion of a benefit on the value side of total compensation is that it be enjoyed by at least one half of the members. That threshold certainly is not met in this case with only a small percentage of members using parental leave. Accordingly, the inclusion of parental leave in total compensation cannot be justified.

The Pay Council's conclusion that overtime and parental leave should not be included in the total compensation methodology is based on the results of the survey to a great extent. Therefore, the survey should be repeated in the future to confirm that the results and hence, the Pay Council's conclusion, are still valid. The Pay Council suggests that administering the survey no more than once every five years should be sufficient unless there is a dramatic change in circumstance. The Pay Council will continue to monitor the overtime benefits in the comparator universe forces for any significant changes to ascertain whether the issue should be re-examined.

RECOMMENDATION: It is recommended that overtime and parental leave not be included in the total compensation methodology at this time.

C. Impact of Voluntary Unpaid Overtime

The survey on overtime and parental leave has been useful in determining the usage of both overtime and parental leave within the Force, but it has also confirmed the anecdotal evidence of the significant number of hours of voluntary unpaid overtime worked by members of the RCMP. The survey results indicate that voluntary unpaid overtime almost equals overtime that is compensated or taken as lieu time off. Based on the results of the overtime survey, it is estimated that voluntary overtime on a yearly basis is worth approximately $94 million.

However, while the results of the survey have shown that RCMP members do contribute significant amounts of voluntary unpaid overtime, they do not show the impact this contribution has on the success of Force operations. For that reason, some examples of operations where voluntary unpaid overtime

was essential to the ultimate success of the investigation are included to provide a sense of the impact of voluntary unpaid overtime.

During a two year investigation into higher echelon drug importers and traffickers in Canada and abroad, RCMP members were advised that there was no further money for overtime. Members, however, continued to work voluntary unpaid overtime. The investigation culminated in the seizure of a large quantity of heroin, a large sum of cash, and luxury automobiles. As well, charges were processed against five people. In total, 2,825 straight time hours were volunteered by members on this investigation. Assuming compensation at time and a half, members would have been entitled to pay for 4,237.5 hours. At the current hourly rate for a first class constable ($26.05, which represents salary only, not total compensation), this voluntary unpaid overtime would have cost $110,386.88.

At a critical point in another highly complex, international drug investigation, members were also advised that there were no further funds for overtime. Despite the lack of funding for overtime, members continued to work voluntary unpaid overtime hours to complete the investigation. Approximately 150 members worked on this case for the arrest. The total number of overtime hours to complete the arrests and the seizure of the drugs was 26,603 straight time hours or 39,904.5 hours at time and a half, which at the hourly rate for a first class constable, would total $1,039,512.22 if the overtime had been compensated.

The foregoing examples demonstrate the significance of the contributions made by members in working voluntary unpaid overtime. The above-mentioned operations, among many others, would not have been as successful as they were had members not given their time without remuneration. The Pay Council would be remiss if it did not acknowledge the dedication of members who give their time without compensation in the interest of serving the Force and in turn, the Canadian public.

CIVILIAN MEMBERS

A. Introduction

The Pay Council has identified CM compensation issues as a priority in all of its previous reports. The reasons for this have been twofold:

1) The development and planned implementation of proposed job evaluation systems within the Public Service (PS) and within the RCMP may require changes to the present compensation determination methodologies for CM's.

2) The existing compensation determination processes for CM's have been established and modified over time and in differing contexts. It is always good practice to periodically review established processes to ensure they are still relevant and satisfy current needs.

In this context, it is worthwhile to briefly review the nature of compensation itself, the purpose and need for a job evaluation system, the existing compensation determination methodologies for the CM population, the role of the Pay Council in each of these areas, and the major issues and concerns for CM compensation.

B. Background

The Pay Council, in its November 1996 *Conceptual Paper*, briefly described the nature of compensation and proposed a series of guiding principles for compensation determination. The guiding principles have been adopted and the description of the nature of compensation is still relevant and appropriate. Both are reproduced below for ease of reference.

NATURE OF COMPENSATION

The RCMP, like other organizations, uses compensation to secure and motivate its workforce to achieve business objectives. Well-designed compensation systems will attract and retain talented people by recognizing their contribution, aligning their personal interests with those of the organization, and supporting the desired organizational culture.

Compensation takes many forms, from salaries and allowances through paid leave to deferred income such as pensions. While direct forms of compensation, such as the pay cheque, are the most visible, the total cost and value of all elements of compensation must be considered and balanced in

developing a compensation system. The amount and kind of compensation is determined through the interplay of a variety of internal and external factors that are often not readily visible or understood. Internal factors can include the shape of the organization (hierarchical or flat), the performance management system, and the ability to pay. External factors can include the state of the labour market(s) in which the organization competes for talent, statutory obligations imposed by government such as tax policy, the Canada/Quebec Pension plans and the dictates of broad societal priorities such as pay equity and sector-wide fiscal constraint.

No single compensation system can ever perfectly satisfy all of the needs or expectations of all of the employees nor meet all of the employer's requirements. Like other systems that apply to large groups of people, compensation system designs are by definition compromises - they seek to balance the many interests vested in them. The best compensation systems will meet most of the employee's needs, and most of the needs of the employer, most of the time. As needs are constantly changing, a successful compensation system must be flexible and adaptive.

Consequently, compensation systems are:

imperfect compromises
shaped by the business, culture, structure and environment of the organization and utilitarian and corporate in nature
part of a larger set of interlocking human resources management systems and subject to pressure for change

It is important to view the RCMP compensation program in this context.

General Principles (June 1997)

The following general principles for compensation were first introduced in the Pay Council's *Conceptual Paper* in 1996 and were subsequently adopted by the Pay Council in its *1997 Annual Report:*

> *Compensation should relate to the actual value of the work done and provide and support a productive working environment. It must be flexible and able to respond to external and internal factors.*
>
> *Compensation must recognize and balance the benefit to employees and the cost to the employer. It should be examined and determined in relation to the overall cost to the employer of providing services.*
>
> *Compensation must support and not impair the mission and characteristics of the employer*

and must recognize any unique contributions required of employees regardless of assignment or posting.

Compensation must recognize any constraints and limitations imposed on employees and their families by the employer. Extraordinary costs imposed on employees should be recognized and reimbursed outside of the compensation package.

Compensation determination should be simple and transparent. Employees must be able to easily understand and to participate in the process to determine their compensation.

Employees should be placed on an equal economic footing with a reasonable expectation of a consistent standard of living regardless of assignment.

Compensation should stimulate and not impair career progression and mobility. Artificial economic barriers or incentives must not be created.

C. Historical Perspective

In 1972, TB directed "that PS rates of pay as revised from time to time shall apply to those CM's and special constables which have been classified in accordance with PS classification standards". As well, TB stated that "... the rates of pay for those positions which have been classified in accordance with PS classification standards will follow the rates set for the PS..."

In 1974, a TB/RCMP Advisory Committee prepared the *Compensation Principles and Guidelines for the RCMP*, which provided principles and guidelines relating to the development and maintenance of a compensation system for employees of the RCMP. One item agreed to was that "PS classification standards will be used for all CM positions wherever practical. Positions which cannot be accommodated within existing PS standards will be covered by the appropriate compatible standards within the new system." Since then, most CM pay rates are directly linked to a PS counterpart (i.e., they receive the same amount of money as their PS counterpart and receive their pay raise at the same time).

Three processes for the determination of base salary for CM's have evolved since that time:

those linked to the constable

those loosely linked to unrelated but similar occupations within the PS

those whose jobs are evaluated and whose base salary is determined through PS processes

D. Civilian Member Compensation Determination

Terms and conditions of employment, other than base salary, for CM's are established by the RCMP with the approval of TB and vary from the terms and conditions of employment for regular members (RM) and for PSE's.

Linked to Constable

Base salaries for the Intercept Monitor (LES-IM) and Telecommunication Operations (LES-TO) groups are established by the base salary for the constable. In 1989, compensation determination practices for the IM and TO groups were reviewed and the maximum base salary for the TO-02 level was set at 79 percent of the constable maximum base salary. In 1992, the IM-02 salary was also set at 79 percent of the constable rate retroactive to 1990, based on the same review. Prior to this, base salaries had been determined through comparisons with PS benchmark groups. The differentials between levels and the increment structure existing at that time for these groups has been maintained ever since.

These groups receive the same percentage increase in base salary as the constable and on the same effective dates.

Loose Public Service Link

Base salaries for members in the Laboratory Science (FLI-FSLS), Laboratory Technician (FLI-FSLT) and Fingerprint Identification Technician (FLI-FIT) groups are determined through a loose link with specific PS occupational groups. Although positions are classified using classification standards unique to the Force, base salary is determined through the link to PS job classifications. This process was established in the mid 1970's and confirmed in the mid 1980's and has not been reviewed since.

FLI-FSLS Group: benchmarked to the PS Chemistry group (CH). For example, the FSLS-02 salary range is a blend of the pay rates for the PS Chemistry levels 2 and 3.

FLI-FSLT Group: benchmarked to the PS Engineering and Scientific Support group (EG-ESS). The FSLT-01 salary matches the EG-02, the FSLT-02 matches the EG-04, the FSLT-03 matches the EG-06, and the FSLT-04 matches the EG-07.

FLI-FIT Group: The FIT-01 salary matches the PS CR-05 maximum salary. Other levels of the FLI-

FIT group are a percentage of the FIT-01 level.

Effectively, these groups have received the same percentage salary increases as their PS counterparts and generally the same income on an annualized basis. The effective dates of increase are different. All of these PS groups are represented by certified bargaining agents and salaries are determined through the PS collective bargaining process.

Direct Link to Public Service

All other CM positions are evaluated using PS classification standards. These members receive the same salary treatment as their PS counterparts. Many of these PS groups are represented by certified bargaining agents and salaries are determined through the PS collective bargaining process. Some of these groups do not have certified bargaining agents or are excluded from collective bargaining by law and compensation is determined by TB on advice from TBS through several different processes.

E. Job Evaluation Systems

A job evaluation system or classification essentially establishes a hierarchy of jobs at a number of levels reflecting internal relativities within an organisation. Compensation determination establishes an appropriate level of compensation for each job level through a number of different processes. As noted earlier in the discussion on the nature of compensation, this is an art rather than an exact science.

Currently, the PS uses a large number of classification standards each forming the basis for a different occupational group. Compensation is established through a collective bargaining process where permitted and where a certified bargaining agent exists and in other cases, is established by TB. The RCMP has adopted a number of these classification standards to evaluate CM jobs and, in these circumstances, the CM base salary is determined through the PS process for that particular occupational group. The three groups (FSLS, FSLT and FIT) do not use PS classification standards, but their salaries are established based on a PS group. In all of these circumstances, neither the Force nor the CM plays a part and neither is represented in the process to establish the base salary.

The PS is in the process of replacing existing classification standards with a single standard, the UCS. Although implementation of the UCS has been delayed, TBS has announced that the objective is to have the classification system conversion ready by March 31, 2000. The current round of negotiations will be based on the existing PS occupational group structures and will involve several different bargaining units. Many questions remain to be answered with respect to implementation. The UCS will be implemented within the Force for PSE positions.

The Force is in the process of developing a Job Classification Instrument (JCI). It is anticipated that the JCI may replace all of the job classification standards that are unique to the Force and it is currently proposed to be used for all CM positions using PS classification standards. There are no firm dates for the implementation of the JCI and a number of questions concerning compensation determination remain to be answered. Ultimately, TB has to approve the proposed classification system and any changes to compensation determination.

The implementation of either the UCS or the JCI will likely have implications for the compensation determination process for CM positions that are directly or indirectly linked to existing PS occupational groups. However, while it is certain that change is coming, the meaning and full implications of that change are unclear at this time.

F. Role of the Pay Council

The Pay Council has been closely monitoring the status of the ongoing classification projects in the RCMP and in the public service. Once the classification issues are resolved, the Pay Council looks forward to presenting its advice on a compensation determination methodology for CM's under the proposed classification system.

G. Watson Wyatt Worldwide Framework

While waiting for the classification projects to progress, as discussed in the *Preliminary 1999 Annual Report*, the Pay Council retained the services of Watson Wyatt Worldwide to develop a framework, which could be used to assess the advantages and disadvantages of single or multiple pay lines and of various approaches to compensation determination.

The Pay Council has received the report and framework from Watson Wyatt Worldwide. It sets out a number of criteria to assess options for CM compensation determination. The following criteria were identified:

Administration

Availability of relevant market data - the ability to benchmark CM roles against the broader competitive marketplace.

Workability - the effort required to create/manage the classification and compensation administration system.

Affordability

Classification model - the ability to respect the limits of the Force's compensation budget with respect to the implementation and maintenance of the classification model.

Competitive compensation - the ability to respond to external market pressures within the limits of the Force's compensation budget.

Workforce Management for Business Effectiveness

The ability of the Force to recruit, retain and manage the workforce to meet current and future business needs.

Job Value

The ability to pay for meaningful differences in job value within the Force for both RM and CM populations.

Internal Equity

The ability to pay consistently for work of equal value across the RM and CM populations.

Integrated Force

The ability of the approach to facilitate organizational unity among RM's and CM's.

Distinctiveness (Professional Identity)

The ability of the approach to respect the professional identity of distinctive skills and roles.

In addition, Watson Wyatt Worldwide identified the need to consider the extent to which the approach in question is consistent with the interests of various stakeholders including RM's, CM's, PSE's, the Solicitor General, TB and contract partners.

H. Working Group on Civilian Member Compensation

Since neither the JCI nor the UCS had been implemented, it seemed to be an opportune time to test

some of the options for compensation using the framework. The purpose of this exercise was not to reach a conclusion on the preferred option, but rather, to identify issues and concerns with respect to CM compensation determination. To this end, a working group was formed with representation from the Organization Design & Job Evaluation Branch, the National Compensation Policy Centre and the Pay Research Bureau of the Pay Council.

The mandate of the working group was to examine issues of CM compensation determination under the JCI and if necessary, for a possible transitional period between the implementation of the UCS and the JCI. Specifically, the working group was tasked with articulating working assumptions, identifying three options for compensation determination, and performing a comprehensive analysis of each option, including the development of a costing framework.

It was necessary for the working group to use certain assumptions in order to define the parameters for its analysis. It is important to note that these assumptions have not been adopted and if different assumptions had been used, both the possible options and the results of the analysis would be different. The working group used the following assumptions in performing its analysis:

A single classification standard, the JCI, will be used to evaluate all RM and CM jobs. The same point boundaries will be used for RM and CM jobs.

PS jobs will be evaluated through the UCS and compensation will be determined by the employer.

Compensation determination for RM's, excluding those benchmarked to the TB Executive Salary Administration Plan, will continue to be based on a total compensation comparability approach at the constable rank.

A total compensation approach will be considered in any compensation determination methodology to be examined.

Although there are other options, given the parameters established by the assumptions set out above, the working group identified and considered only the following three options:

A single pay line for RM and CM jobs based on the existing total compensation comparability methodology currently used for RM's.

A single pay line for RM's based on the existing total compensation comparability methodology and a separate pay line for CM's using a methodology to be defined.

A single pay line for RM's based on the existing total compensation comparability methodology and multiple separate pay lines for CM's, in a grouping to be determined and using a methodology or methodologies to be defined.

The working group completed its analysis in August 1999 and submitted a written report for the Pay Council's consideration.

It must be emphasized that the purpose of the working group analysis was not to reach a conclusion on a recommended approach to CM compensation determination. The purpose was merely to identify issues and concerns which will have to be considered once a change occurs in either of the existing classification systems.

It is clear to the Pay Council that none of the options offers what could be considered a perfect solution. There are advantages and disadvantages with each of the three options, some of which are significant. However, each option is worthy of a complete and thorough evaluation. As discussed above, compensation systems are compromises which seek to balance the many interests vested in them. The need to reconcile competing interests illustrates the importance of the Pay Council's general principles for compensation, which were adopted in 1997, and are set out above. These principles represent a mechanism by which the competing interests can be balanced and by which a compromise can be reached.
In addition to assessing the three options set out above, the working group identified a number of issues and/or concerns that were common to all three options. These issues and/or concerns were considered separately and include the following:

Executive level compensation

Currently, salary ranges for executive levels are based on TB's Executive Salary Administration Plan. However, it is unclear what impact change in the classification systems will have on executive level compensation.

Market value determination

While the Pay Council currently has good market data for the constable job, it would be difficult to get good comparative data for CM jobs. The task would be exacerbated by the diversity of roles found within the CM group. It is unlikely that a single market could be defined which contains the same diversity of skills as is present in the CM population. It is anticipated, therefore, that published survey data would not be adequate to meet the needs of the Force and one or more custom surveys may be required to supplement the published survey data.

Transitional CM compensation determination

Currently base salaries for CM's in the SPS group are matched to their PS counterpart group. It seems likely that the UCS will be in place before JCI. Once UCS is in place, the link to the PS may be severed and the current methodology for CM compensation determination may no longer be applicable.

There is, however, a viable transitional solution to this potential problem. It is proposed that CM compensation continue to be based on the bargaining groups established under the UCS. This is a short term solution to deal with CM compensation determination until such time as a sound methodology for CM compensation determination is finalized. It would be possible to track the pre-UCS classification groups for the purpose of applying economic increases awarded to the appropriate CM groups. In the opinion of the Pay Council, this represents a viable solution and would provide sufficient time to develop a permanent methodology. In fact, tracking settlements in the new occupational groups established under the UCS may not prove any more onerous than the approaches currently employed.

PSE and CM job categories

The Categories of Employees Study concluded that certain positions would be recategorized from CM to PSE. The current overlap between CM and PSE positions will be addressed through attrition, but it is likely that there will always be similarities between CM and PSE positions to some extent. If the JCI and UCS are both implemented, CM's and PSEs will be evaluated on two different classification instruments, each tied to its own pay structure. However, given the similarities between certain CM and PSE positions, it would be difficult to envision significant compensation differentials between the two categories. People who are performing fundamentally the same job should receive equivalent compensation.

Total compensation comparisons

Compensation for RM's and two of the CM groups is based on a total compensation comparison at the constable rank. Although both RM's and CM's are considered members of the RCMP and come under the provisions of the *RCMP Superannuation Act*, there are some noticeable differences in their pension entitlements, in some of the benefits provided and in some cash compensation elements. The *Canadian Human Rights Act* defines wages as " . . . any form of remuneration payable for work performed by an individual". It is likely that any complaint filed under the *Canadian Human Rights Act* could be decided on the basis of a total compensation approach.

I. Conclusion

The issue of CM compensation determination is highly complex and there are numerous implications, both short and long term. Any decisions require extensive analysis because the Force and its employees will have to live with them for a long time. New classification systems take years to develop and implement and are costly. Such projects are typically only undertaken once in a generation. For example, the classification system which the UCS is replacing has been in existence since the late 1960s. Long term viability must be a key consideration when developing a compensation determination methodology under a new classification system and although cost is certainly a factor which cannot be ignored, a decision of this magnitude should not be driven by short-term cost considerations.

The analysis, which has been conducted thus far, has only highlighted the need for further and more detailed analysis of options for CM compensation determination once the classification issues have been resolved. The working group report has identified and clarified the issues relevant to CM compensation determination, but has by no means resolved them. The preliminary analysis has confirmed, however, that there is no perfect solution. All of the options merit further consideration and a thorough examination before a decision is taken. It is also clear that none of the options meet all of the criteria considered relevant. To a certain extent, these criteria represent competing interests. Therefore, a value judgment will be required to weight the criteria in terms of their relative importance to the Force.

The Pay Council wants to emphasize that it cannot effectively deal with the issue of CM compensation determination while the classification projects are still ongoing. CM compensation determination is a priority for the Pay Council and the Pay Council will continue to monitor the classification projects as they progress and provide advice as required.

The Pay Council has always favoured an open and consultative process in developing its recommendations. Therefore, the Pay Council suggests that once the classification issues are resolved, consultation with CM's may provide valuable insight on the concerns and issues from their perspective. In addition, the consultation process would provide an opportunity to explain to CM's the complexities of the compensation determination issue.

The Pay Council must now wait for the classification projects to progress before turning to a more in depth analysis of options for a CM compensation determination methodology under the proposed classification regime. Any further analysis at this time would be premature, given the number of outstanding issues which remain to be resolved. However, in the near future, the Pay Council may have to give further consideration to the need for an interim solution for CM compensation determination as the UCS will, no doubt, be in place before JCI.

RECOMMENDATION: It is recommended that no decision be made with respect to a methodology for CM compensation determination without a thorough analysis and consideration of all options following the resolution of the outstanding classification issues.

PENSION REFORM

A. Introduction

In 1999, the government made significant changes to the pension regime for the RCMP. These changes, together with their impact on RCMP total compensation, are set out in the first part of this chapter. Of equal interest, however, are current and future implications of these reforms, particularly in the area of pension plan governance and the strengthened role of the Pension Advisory Committee. These issues are discussed in the latter part of the chapter.

B. Overview of the Pension Reform Legislation

On April 15, 1999, the federal government tabled Bill C-78 to amend a number of its public sector pension plans including the *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*. In addition, Bill C-71 (the *Budget Implementation Act*) also contained two amendments to the Act.

Bill C-71, which received Royal Assent on June 17, 1999, contained the following two amendments to future pension entitlements:

> Change in the basic benefit formula - The formula for calculating retirement benefits will be based on the average salary during five consecutive years of highest-paid service, instead of six.
>
> Change in the CPP/QPP integration formula - The formula by which the public sector pension plan benefits are integrated with the Canada Pension Plan or Quebec Pension Plan benefits will be changed so that there will be a somewhat smaller reduction in RCMP pension plan benefits when CPP/QPP benefits begin.

Bill C-78, which received Royal Assent on September 14, 1999, made the following amendments to the *RCMP Superannuation Act*:

> Extension of survivor benefits to same sex conjugal partners under the same conditions as are currently available to common-law partners.
>
> Same sex conjugal partners will become eligible to receive the same survivor benefits under the same conditions as are available to common-law partners.
>
> The *RCMP Pension Continuation Act* will also be amended to provide survivor benefits to

conjugal partners of the same sex.

Contribution rates to be set independently from CPP/QPP

Contribution rates for public sector pension plans will be set independently from those for the Canada/Quebec Pension Plans. Under the previous formula, members' total pension contributions were capped at 7.5 percent. As the CPP/QPP rates increased in recent years, there was an equivalent decline in employee contributions to the RCMP Superannuation Account and consequently, the employer had to pay the difference. The result was that members of the RCMP were paying about 25 percent and the employer was paying 75 percent of the costs of the RCMP pension plan, whereas historically the rates had been shared on a 30:70 basis.

Under Bill C-78, from 2000 through 2003, RCMP superannuation contribution rates will not increase, but will be frozen at the previous rates (four percent on earnings below the maximum salary covered by CPP/QPP and 7.5 percent on earnings above the maximum). After 2003, Treasury Board, on the recommendation of the Solicitor General, will set member contribution rates. Member rates may increase but any contribution increases cannot exceed 0.4 percent per year. Further, Bill C-78 provides that RCMP contribution rate increases cannot exceed those of the public service.

Additional Authorities for the RCMP

Under the revised Act, the RCMP has the authority to make certain pension plan improvements in the future. The changes can be made in the regulations under the Act and include the areas of vesting, pension portability, elective service and adapting the pension plan to "part-time" work.

Market Investment of Contributions

In the past, contributions to the public sector pension plans were treated as if invested in government bonds and were credited with interest accordingly. Under the revised Act, there are provisions for investing in external financial markets, which is expected to produce higher returns and lead to lower pension plan costs for both employer and employee.

Public Sector Pension Investment Board

Bill C-78 provides for the creation of an independent board of qualified directors to invest future employee and employer pension contributions in external financial markets. There are measures to ensure that the Board makes good investment decisions and to ensure accountability for those decisions. A nominating committee will be created to give employees and pensioners input on board appointments.

Management of Account Surpluses

While the previous pension legislation contained no provision for dealing with surpluses in the superannuation accounts, Bill C-78 authorizes the government to draw down the current surpluses over a period of 15 years. Bill C-78 also authorizes the government to manage any future surpluses, either by reducing employee and/or employer contributions or by withdrawing amounts from the superannuation accounts. The Solicitor General will be consulted in the management of future surpluses in the RCMP Superannuation Account.

Strengthened Pension Advisory Committee

Bill C-78 also provides for a strengthened Pension Advisory Committee to ensure that members and pensioners are represented on their Advisory Committee which will be mandated to make recommendations to the Solicitor General on the administration, design and funding of their pension plans and recommend candidates for appointment to the nominating committee for the new Public Sector Pension Investment Board.

In addition to the legislative changes set out in Bills C-71 and C-78, the Government has also announced its intention to introduce a dental plan for present and future pensioners and for their survivors and eligible dependents.

C. Impact of Pension Reform on Total Compensation

The changes to the RCMP Pension Plan as a result of both Bill C-71 and Bill C-78 as well as the dental plan for pensioners will have an impact on total compensation. Figure 3 shows the impact of these changes (excluding the dental plan for pensioners) on total compensation for the year 2001.

Pension Plan Change	Pension/Savings		2001 Total Compensation		% Diff. - Ave. of Top Three*
	Per Hour	Rank **	Per Hour	Rank **	
No Changes	$5.95	4	$42.22	6	11.4
Changing YMPE from 3 years to 5 years average	$5.99	3	$42.26	6	11.3
Changing employee contribution rates	$6.02	3	$42.30	6	11.2
Changing FAS from best six years to best five years	$6.16	3	$42.43	6	10.9
All three changes combined	$6.28	3	$42.55	6	10.6

* 1.5% projection for expired contracts

** Rank within comparator universe, based on total compensation

Figure 3: Impact of RCMP Pension Plan Changes - 2001 Total Compensation

D. The New Pension Advisory Committee

Under Bill C-78, the role of the Pension Advisory Committee is strengthened and reinforced. The strengthened Pension Advisory Committee represents an opportunity for members and pensioners to have a say in their pension plan. The new Pension Advisory Committee will be authorized to make recommendations to the Solicitor General on the administration, design and funding of the pension plan and recommend candidates for appointment to the nominating committee for the new Public Sector Pension Investment Board.

The issue of pension plan governance is gaining prominence particularly since the government has signalled its intention to move toward joint management of pension plans. Pension governance denotes a system used by a plan sponsor or board of trustees to organize the roles and responsibilities of all parties (both internal and external) involved in administering pension plans. A recent study of 79 major US and Canadian pension funds and one Dutch pension fund found a statistically significant link between organizational performance and organizational design with the most important driver of organizational performance being the quality of the governing board of fiduciaries.

Because of the significant employer contributions, pension plans are often perceived as an employer responsibility and management tool. However, this is not the case for a number of reasons. First of all, plan members are also contributors and secondly, pension represents deferred compensation and future income maintenance. Finally, because compensation for the RCMP RM's is determined using a total compensation methodology, changes to the pension plan impact the value of total compensation. For all of the foregoing reasons, members have a legitimate interest in their pension plans and the Pension Advisory Committee represents an important forum in which member concerns and views can be expressed and addressed.

In the opinion of the Pay Council, given the critical role to be played by the Pension Advisory Committee in the governance of the pension plan and the complex and technical nature of pension issues, it is essential that the Committee have the technical expertise necessary to provide sound advice and leadership to the Solicitor General. The expertise of the Committee is particularly important since many decisions will undoubtedly have an impact in the longer term when plan members are no longer contributing to, but are collecting their pensions. The Committee must have access to the knowledge and experience to make decisions in the present with a firm grasp of the long term implications.

The Pay Council looks forward to working with the new Pension Advisory Committee and the National Compensation Policy Centre on issues such as contribution rates, surplus, vesting and portability and any other issues which may arise in the future.

E. Future Pension Issues

In the longer term, the Pay Council proposes that the Force look ahead and attempt to envision the kind of pension plan that will best meet the needs of members in the future. The *RCMP Superannuation Act* is modelled after the *Public Service Superannuation Act* and has remained essentially unchanged in terms of benefits for many years. While the recent legislative changes have modified the funding provisions, they have not changed the benefits in any substantive way. Meanwhile, there have been significant changes in both society and in the demographics of the Force over the years.

The labour force is much more mobile and employees change employers and even careers more frequently than was the case when the superannuation acts were first drafted. Although increased mobility does not appear to have affected the policing profession significantly to date, there is anecdotal evidence from recent recruits which indicates that they do not view policing as a life long career. In fact, many recruits come to the Force with extensive life experience and policing, in fact, represents a second career.

Demographically, on average, recruits are older today than in the past. At one time, a regular member could anticipate retirement with an unreduced pension in his or her mid-forties with reasonable prospects of a post retirement career for additional income. Today, however, the average recruit would anticipate retirement with an unreduced pension in his or her mid-fifties with markedly reduced opportunities for a post retirement career.

The Pay Council has commented in the past on the fundamental differences between the RCMP and the Public Service. For example, the issue of reduced opportunities for spousal employment which are experienced by the spouses of members of the RCMP, is not present to the same extent in the Public Service. For many members who serve in rural and remote communities and are required to relocate to meet operational needs, their spouses must often forego career development and pension growth. In some regions, there are many communities where spouses cannot find employment at all and where post retirement employment opportunities for members are nonexistent. The issue of spousal employment impacts not only present day income, but retirement income as well. The unique situation of RCMP members and the impact of their careers on family income should be considered when designing a pension plan to meet members' needs.

The Pay Council believes it would be advisable for the Force to start preparing for the next round of pension reform. By thinking about the needs and circumstances of the members of the Force both now and in the future, the Force can be prepared to influence legislative change and attempt to craft a pension plan which responds to the unique needs of the RCMP.

REVIEW OF ALLOWANCES

A. Introduction

On April 2, 1998, TB approved a Market Adjustment Allowance (MAA) for members living in certain high cost areas as a three year pilot project from January 1, 1998 to December 31, 2000. The MAA provides additional compensation in certain high cost areas and is based on housing costs as indicated by average residential selling price. In areas where the average residential selling price meets the threshold, the MAA is paid. The amount paid under the MAA is equal to the difference between the RCMP constable salary and the constable salary of the nearest comparator force(s) where the constable salary in the comparator force(s) is higher. The Force proposed, in seeking this authority, to evaluate the operation, cost and effectiveness of the MAA in the context of a comprehensive review of all Force allowances. However, prior to embarking on a comprehensive review of allowances, the Pay Council has conducted some preliminary analysis on the current allowance structure within the RCMP.

B. Categories of Allowances

Payments beyond base salary are made to members for a wide variety of circumstances. The Pay Council has identified five such categories of payments. The five categories are:

reimbursement of expenses
compensation for special skills
compensation for special duties or circumstances
seniority and termination
compensation for exceptional working conditions

However, two of the above mentioned categories (reimbursement of expenses and seniority and termination), by their very nature, are not truly allowances and thus, would not be considered in a review of allowances.

The remaining three categories of allowances were further examined by the Pay Council.

Special Skills

The allowances in this category are designed to compensate members for the use of special skills, that

may or may not require a certificate or licence, in the normal course of the performance of their duties. Allowances for special skills include:

bilingual bonus
Air Services Allowance
Health Nurse Education Allowance
Language Training Allowance (spouse)

A review of member submissions at the hearings in 1996-97 has confirmed that there was little or no concern expressed regarding allowances for special skills.

Special Duties or Circumstances

Some allowances in this category compensate members for the performance of special duties that are generally of a limited duration and usually are outside the scope of the normally described duties of the position. Others recognize special circumstances such as pay equity or temporary labour market conditions. Allowances paid for special duties or circumstances include:

Cadet Field Trainer Allowance
Pay Equity Allowance
Terminable Allowance for SPS-CP group
shift premium

While there have been several requests or proposals for additional training allowances similar to the Cadet Field Trainer Allowance, it should be noted that supervisors, as an inherent part of their jobs, are expected to assist subordinates in learning and accomplishing tasks as part of their regular duties. Moreover, all members are expected to assist newer or less-experienced colleagues in skill acquisition.

Exceptional Working Conditions

Allowances in this category compensate members for exceptional or extraordinary working or living conditions. Generally, these are identified with specific positions and recognize the exigencies of life within the Force. This category includes the following allowances:

MAA
Isolated Post Allowances
living accommodation charges (not really an allowance, but included as part of compensation in certain isolated communities)
Yellowknife Accommodation Allowance
Foreign Service Allowances
Cadet Allowances (cadets are not employees)

It was this category of allowances which generated the most member concern during the hearings in 1996-97.

C. Analysis

While the working and living conditions are compelling, to a great extent, a number of the elements identified by members are immeasurable from a compensation perspective. It is impossible to attach a dollar value to some of the sacrifices and contributions made by members and their families. Yet, these contributions and sacrifices are significant. The Pay Council believes that at this point in time, these issues are best dealt with by considering them as factors which support a higher level of compensation in the form of base pay. Indeed, in both the 1997 and 1999 Pay Council reports, these factors were used by the Pay Council in supporting its recommendation for compensation at the average of the top three. In making its recommendation for the position of RCMP compensation in 1997, the Pay Council considered 19 compensation determination criteria. In 1999, the Pay Council added a new compensation determination criterion, the link between productivity and pay. Of the original 19 compensation determination criteria, the following nine are either directly or indirectly related to member concerns as expressed in the hearings held in 1996-97:

Job Content - How do duties compare to others in the same or similar environments?

Economics - What is the economic situation of members?

Cost of Living - What impact? Will it erode wages during the agreement term?
Transfer Policies - The impact of Force transfer policies?

Family Impact - Relevant because of the particular nature and culture of the Force.

Job Flexibility - Increasingly, a key employer requirement in industrial sectors, particularly in a cost-saving environment.

Spousal Employment and Second Careers - Are RCMP spouses denied access?

Opportunity to Build Up Home Equity

Social, Recreational, Medical and Educational Amenities

Because the Force uses a total compensation methodology, all compensation elements must be viewed as in a single envelope. Consequently, any enhancements to allowances may have to come out of the total compensation envelope and restrict enhancements to base pay. Base pay was the number one issue identified by members in the survey conducted in 1997. Accordingly, the Pay Council must continue to address base pay as its number one priority at least until such a time as the RCMP reaches the average of the top three in the comparator universe.

The current allowances have been developed over several years, usually in response to unique circumstances and in isolation of a comprehensive allowance structure. The allowances have different authorities and different amending formulas. The Pay Council realized, after examining the existing allowances, that attempting to impose a rigid system to administer and develop allowances could defy the very purpose of paying allowances. Allowances, by design, are meant to address unique and often unforeseen circumstances. Because the RCMP has members serving in a variety of roles and in a variety of geographical locations, allowances are critical to the Force. A case by case approach to allowances, in the opinion of the Pay Council, may give the RCMP more flexibility to effectively address member concerns and needs which may arise in the future.

D. Conclusion

Accordingly, for the reasons set out above, at this point in time, the Pay Council does not see any value in pursuing the review of allowances beyond the analysis which has already been conducted. Many of the members' concerns have been considered by the Pay Council in formulating its recommendation for compensation at the average of the top three. Nine of the 20 compensation determination criteria assessed by the Pay Council relate either directly or indirectly to the issues raised by members. In the opinion of the Pay Council, given that a number of these concerns cannot currently be measured precisely for compensation purposes, this is the best means to address member contributions and sacrifices due to the nature of service in the Force and the nature of the communities in which members serve. This is also in keeping with members' expressed priority, which is base pay. It should also be emphasized that because the RCMP works within a total compensation envelope, any improvements to allowances may impact base pay. While the existing allowance structure may be criticized because it has been developed in a somewhat ad hoc fashion, it seems that this may be both inevitable and

desirable because a rigid structure might not permit the flexibility to respond to new situations and new needs.

Although the Pay Council has concluded that a comprehensive review of allowances is neither a priority nor a necessity at this time, the Pay Council will continue to monitor allowances and expressed member concerns. Allowances are an integral part of the Pay Council's mandate and the Pay Council will, accordingly, continue to watch closely as circumstances unfold. In addition, the Pay Council will have to evaluate the MAA prior to the end of the pilot project on December 31, 2000. Therefore, the Pay Council will develop criteria with which the assess the operation, cost and effectiveness of the MAA within the next year.

CONCLUSIONS AND FUTURE DIRECTIONS

In 1997, the Pay Council recommended that RCMP compensation be positioned at the average of the top three in the comparator universe on the basis of its examination of 19 compensation determination criteria. The Compensation Business Case Study has provided unequivocal support for this recommendation. In fact, in its *Preliminary 1999 Annual Report*, the Pay Council went even further than in did in 1997 and concluded that *at a minimum,* RCMP compensation should be at the average of the top three and further, that this position should be reached *as expeditiously as possible*. The Pay Council could come to no other conclusion in view of the results of the Compensation Business Case Study, the re-examination of the 19 compensation criteria plus the additional criterion of the link between pay and productivity and an examination of alternative performance measures. The Compensation Business Case Study confirmed that the RCMP provides a highly productive, low cost and highly efficient police service and the examination of alternative performance measures illustrated how the RCMP provides a return to the Canadian public. Now, faced with the results of the overtime survey and the specific examples of investigations, which could not have been completed without significant amounts of voluntary unpaid overtime, the Pay Council is even more convinced that fairness demands that the recommended position be reached as expeditiously as possible. Just as RCMP members are inspired to serve, the Pay Council is committed to ensuring that they are fairly compensated for their service to the Canadian public. Accordingly, the Pay Council proposes that RCMP compensation be positioned, on a total compensation basis, at the average of the top three police forces in the comparator universe by no later than January 1, 2001 based on total compensation for the year 2001.

Thus, the Pay Council's immediate priority is making its detailed recommendations to the Commissioner. In the past, the Pay Council has engaged in extensive communication and consultation with TBS staff during the submission process and will do so again, as required.

The issue of CM compensation with the implementation of the JCI and the UCS will also be a priority item for the Pay Council. This will involve a detailed analysis of any proposed compensation options and possibly, consultation with CM's regarding CM compensation. The Pay Council will be prepared to advise the Commissioner as necessary during the implementation of the proposed classification system.

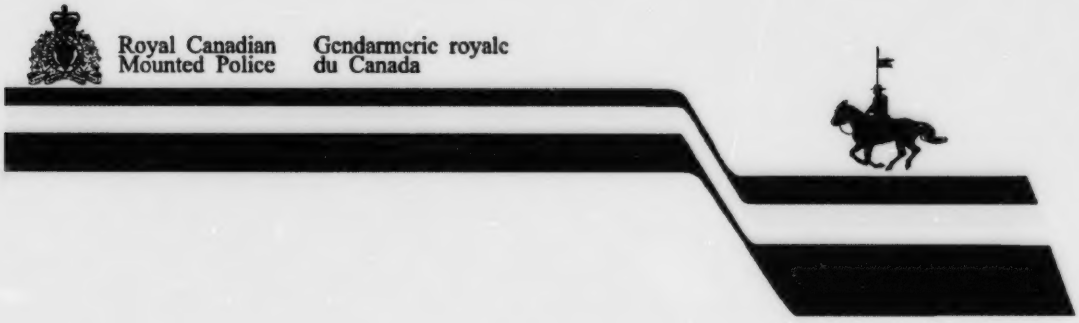
The Pay Council, in its previous reports, has made reference to the issue of alternatives to seniority based pay such as competency based pay. A consideration of competency based pay would be timely given the Force's recent development and adoption of the Core Competencies. At the very least, some preliminary analysis could be conducted on options and feasibility.

The Pay Council is hopeful that the issue of position in the universe will be resolved and that the

RCMP will reach the average of the top three in the comparator universe. While the members' primary concern, as identified in the survey conducted in 1997, was cash compensation, with the placement of the RCMP at the average of the top three, it may be an opportune time to examine some elements of non-cash compensation such as medical, dental and life insurance among others. Of course, any examination of non-cash compensation would have to be conducted in light of the total compensation framework in which the Force operates.

The recent amendments to the *RCMP Superannuation Act* have highlighted the need to develop a long term strategy to deal with pension issues. The Pay Council hopes that in any future changes to the legislation, there would be an opportunity for the Force to take a more proactive role and shape the pension plan in accordance with the changing needs of members and the changing demographic profile of the Force. The Pay Council will also be working with the National Compensation Policy Centre on improvements to the plan through the regulatory process.

Finally, the Pay Council is awaiting the outcome of both the Resource Review and the Alignment Initiative and looks forward to dealing with any issues which may arise relating to or impacting upon compensation. The Pay Council recognizes that compensation must reflect organizational goals and business needs. Accordingly, the Pay Council must continue to be attuned to changes within the organization and be prepared to assess the implications of these changes from a compensation perspective.



GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

CONSEIL DE LA SOLDE

RAPPORT ANNUEL FINAL DE 1999

Novembre 1999

TABLE DES MATIÈRES

	Résumé	**i**
	Résumé des recommandations	**iii**
Chapitre 1	**Introduction**	**1**
Chapitre 2	**Résultats du processus de consultation pour le *Rapport annuel préliminaire de 1999***	**2**
Chapitre 3	**Place au sein des services référentiels**	**3**
Chapitre 4	**Services de police référentiels et rémunération globale**	**6**
Chapitre 5	**Membres civils**	**14**
Chapitre 6	**Réforme des pensions**	**27**
Chapitre 7	**Examen des indemnités**	**34**
Chapitre 8	**Conclusions et orientations futures**	**39**

Nota : Pour les besoins du rapport, le terme « policier » désigne les membres des deux sexes.

Novembre 1999

RÉSUMÉ

Depuis sa publication en avril 1999, le *Rapport annuel préliminaire de 1999* du Conseil de la solde a été distribué à grande échelle. Après avoir sollicité les commentaires de tous les destinataires, le Conseil de la solde est heureux de signaler que, dans l'ensemble, ils étaient favorables. Qui plus est, depuis la publication du *Rapport annuel préliminaire de 1999*, aucun fait nouveau n'a poussé le Conseil de la solde à repenser sa conclusion, c'est-à-dire qu'au strict minimum, on accorde à la GRC la rémunération moyenne des trois premiers services référentiels, en ce qui a trait au régime de rémunération globale, et ce, le plus rapidement possible. Comme le Conseil de la solde l'a affirmé par le passé, les agents des services de police référentiels ne sont pas les mieux payés au pays. Un examen des 77 services de police canadiens possédant un effectif de plus de 50 membres a révélé qu'un gendarme de la GRC se classe actuellement en 49^{e} place en ce qui concerne son salaire.

En réalité, le Conseil de la solde est davantage persuadé que la moyenne des trois premiers services référentiels représente un minimum d'équité, étant donné les résultats du sondage sur les heures supplémentaires et les exemples précis d'enquêtes qui n'auraient pu être menées à bonne fin si les membres n'avaient pas effectué des heures supplémentaires volontaires sans être rémunérés.

Les exemples du professionnalisme des membres pour les canadiens sont tant nombreux que convaincants. L'un des principes directeurs adopté récemment par la Gendarmerie dans le cadre du Projet d'harmonisation est : « l'inspiration pour servir ». Le Conseil de la solde est d'avis que les exemples où des heures supplémentaires volontaires étaient nécessaires à la réussite d'une enquête ont illustré, de façon convaincante, qu'en effet, les membres sont inspirés pour servir. Les membres donnent de leur temps sans rémunération pour la conduite des opérations de la GRC et en bout de ligne, pour le public canadien.

L'engagement des membres à servir les canadiens ne peut passer sous silence dans la recherche d'une rémunération convenable. Après constatation du sens du devoir dont font preuve les membres ainsi que constatation des résultats de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération, on ne peut que conclure qu'en toute équité, la rémunération à la GRC doit au moins concorder avec celle des trois premiers services de police. Sinon, on pourrait miner le moral et la motivation des membres qui restent inspirés pour servir dans des circonstances de plus en plus difficiles et à un taux de rémunération qui est non seulement inférieur à celui du marché, mais aussi inférieur à celui qu'ils ont droit de façon raisonnable, manifeste et légitime.

La question de justice et d'équité mérite d'être approfondie. Dans le *Rapport annuel de 1997*, le Conseil de la solde a souligné la nécessité absolue de mettre en application une norme d'équité objective, étant donné l'absence de droits de négociation collective pour les membres de la GRC.

Cette nécessité a été accentuée par la récente décision de la Cour suprême du Canada de maintenir la constitutionnalité de l'exclusion des membres de la GRC du régime de négociation collective établi par la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* pour la majorité des employés de la fonction publique (EFP).

Le Conseil de la solde a déclaré dans le passé qu'il s'applique à rechercher l'équité de la détermination de la rémunération à la GRC pour plusieurs raisons. Bien que l'équité et la justice semblent être des concepts vagues, ils sont la pierre angulaire de la culture de l'organisation. Dans notre société, les policiers sont les gardiens de l'ordre et la première ligne d'attaque et de défense pour faire respecter la loi et la justice. Des mots tels que justice et équité, bien que théoriques, sont mis en pratique dans le travail journalier des agents de police. Ainsi, le Conseil de la solde aspire non seulement à l'équité pour la détermination de la rémunération à la GRC, mais aussi il s'attend des membres qu'ils fassent preuve de justice et d'équité quotidiennement.

Le Conseil de la solde a toujours fait affaire avec les membres de façon transparente et ouverte. Ces derniers ont lu les rapports antérieurs et leurs attentes quant à la solde sont légitimes. Grâce à l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération, le Conseil de la solde a confirmé ce que les membres et les gestionnaires de la GRC savent depuis toujours : la GRC offre des services policiers très efficaces et efficients à peu de frais. Les membres ont attendu patiemment que le Conseil de la solde achève son étude indépendante. Toutefois, maintenant que les résultats de l'étude sont connus, les membres espèrent sans aucun doute une conclusion ou, pour ainsi dire, un verdict juste. Ils savent que les constatations appuient au strict minimum la rémunération moyenne des trois premiers services référentiels.

Les membres sont conscients que le gouvernement devait mettre un frein au déficit. Maintenant que ce but est atteint et qu'il profite d'un excédent de plus en plus élevé, il est compréhensible que les membres s'attendent à être récompensés pour leur patience, particulièrement à la lumière des résultats de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération. Les membres ont toujours fait passer les intérêts des canadiens avant les leurs, mais ils ne peuvent plus se le permettre. La situation financière du gouvernement fédéral s'est grandement améliorée depuis 1997. Compte tenu de l'aptitude accrue du gouvernement à respecter ses obligations financières, il ne devrait exister aucun obstacle à obtenir une rémunération moyenne égale à celle des trois premiers services et ce, le plus tôt possible. Le Conseil de la solde demande que le gouvernement accorde maintenant à la rémunération équitable des membres de la GRC l'attention qu'elle mérite.

Par conséquent, après l'examen approfondi de tous les renseignements, le Conseil de la solde a conclu que la rémunération à la GRC devrait totaliser (en fonction du régime de rémunération globale) la moyenne des trois premiers services de police référentiels au plus tard le 1er janvier 2001, basée sur la rémunération globale pour l'année 2001.

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

1. **RECOMMANDATION :** Que les membres de la GRC soient rémunérés, au strict minimum, à un niveau égal à la moyenne des trois premiers services de police référentiels, en fonction d'une méthode de calcul de la rémunération globale et ce, au plus tard le 1er janvier 2001, selon la rémunération globale pour l'année 2001.

2. **RECOMMANDATION :** Que la composition du groupe des services référentiels soit modifiée, en enlevant Calgary et en ajoutant Halifax.

3. **RECOMMANDATION :** Que les heures supplémentaires et les congés parentaux ne soient pas inclus dans la méthode de calcul de la rémunération globale, pour l'instant.

INTRODUCTION

En avril 1999, le Conseil de la solde a rendu public les résultats de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération ainsi que d'autres questions qui avaient retenu son attention depuis la publication de son dernier rapport en 1998. Depuis sa parution, le *Rapport annuel préliminaire de 1999* a été distribué dans l'ensemble de la Gendarmerie et a fait l'objet de consultations exhaustives.

Le Conseil de la solde est maintenant prêt à rédiger la version définitive de ses conclusions sur l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération et à donner un aperçu de diverses questions dont il devait assurer le suivi.

Le présent rapport débute avec un survol du processus de consultation utilisé par le Conseil de la solde. Ensuite, il se penche sur les conclusions de ce dernier au sujet du rang recommandé de la GRC parmi les services référentiels, sur un examen de la rémunération globale et du maintien de ce rang.

Le chapitre suivant porte sur la composition du groupe des services de police référentiels et de l'ajout possible des heures supplémentaires et des congés parentaux à la méthode de calcul de la rémunération globale. Les résultats du sondage sur les heures supplémentaires et les congés parentaux y sont décrits, et une analyse préliminaire des répercussions des heures supplémentaires et des congés parentaux sur la rémunération globale y est présentée.

Conformément avec l'engagement du Conseil de la solde à rationaliser la rémunération des membres civils, le Conseil de la solde a continué à surveiller l'évolution des deux systèmes de classification proposés, celui de la fonction publique et de la GRC. Le chapitre 5 du rapport explique la marche des choses depuis la publication du *Rapport annuel préliminaire de 1999* ainsi que les démarches prises par le Conseil de la solde pour mettre en lumière les questions d'intérêt en ce qui a trait à la rémunération des membres civils en vertu des systèmes de classification proposés, y compris les résultats d'un groupe de travail sur la détermination de la rémunération des membres civils.

Étant donné les répercussions importantes de la réforme des pensions sur les membres, le Conseil de la solde a continué à avoir l'oeil sur le processus de réforme, dont il discute au chapitre 6 du présent rapport.

Dans ses rapports précédents, le Conseil de la solde a fait mention de la possibilité d'un examen des indemnités. Le chapitre 7 en présente une analyse préliminaire ainsi que les conclusions du Conseil de la solde à cet égard.

En dernier lieu, le chapitre 8 contient un résumé des conclusions du Conseil de la solde ainsi qu'une description de ses priorités et plans de travail futurs.

RÉSULTATS DU PROCESSUS DE CONSULTATION POUR LE *RAPPORT ANNUEL PRÉLIMINAIRE DE 1999*

Le *Rapport annuel préliminaire de 1999* du Conseil de la solde, publié en avril 1999, a été distribué à différents groupes et personnes, dont :

des députés, y compris le premier ministre et les ministres

les solliciteurs et procureurs généraux des provinces et territoires pour qui nous travaillons à contrat; l'Ontario et le Québec étaient inclus, même si la GRC n'a qu'un mandat de nature fédérale dans ces provinces

les partenaires contractuels municipaux (c.-à-d. ceux qui font directement affaire avec la GRC en ce qui a trait aux services policiers)

les services de police référentiels

les autres services de police utilisés pour la comparaison effectuée dans le cadre de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération

le ministère du Solliciteur général, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le ministère des Finances

le Commissaire, les sous-commissaires régionaux et les membres de l'État-major supérieur (EMS), ainsi que les conseillers de l'EMS, les directeurs (y compris tous les officiers hiérarchiques de la Direction des ressources humaines), les commandants divisionnaires, les représentants divisionnaires des relations fonctionnelles et l'agent du Programme des relations fonctionnelles

tous les services utilisateurs du Centre d'information de la police canadienne (CIPC) de la GRC, y compris tous les détachements, plusieurs sections et groupes ainsi que les groupes spécialisés dans les divisions et les districts.

Tous les destinataires du rapport ont été encouragés à faire parvenir leurs commentaires au Conseil de la solde avant la mi-juillet afin qu'il puisse les étudier avant de rédiger le présent rapport annuel de 1999.

Le Conseil de la solde tient à remercier tous ceux qui ont pris le temps de faire connaître leur opinion au sujet du rapport. Il est essentiel de consulter tous les intéressés afin de cerner les questions et les problèmes. Le Conseil de la solde est heureux de signaler qu'aucun commentaire négatif n'a été fait.

PLACE AU SEIN DES SERVICES RÉFÉRENTIELS

Dans son *Rapport annuel de 1997*, le Conseil de la solde a recommandé que les membres de la GRC soient rémunérés à un niveau égal à la moyenne des trois premiers services de police référentiels, selon le régime de rémunération globale. Comme l'a demandé le Conseil du Trésor dans sa décision de mars 1998, le Conseil de la solde a effectué un Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération, dont les résultats ont été présentés dans son *Rapport annuel préliminaire de 1999*. Dans ce rapport, le Conseil de la solde concluait que dans un esprit de l'équité, les membres de la GRC devaient être rémunérés, au strict minimum, à un niveau égal à la moyenne des trois premiers services référentiels, selon le régime de rémunération globale, et que cette place soit atteinte le plus rapidement possible. Cette conclusion était basée sur les résultats de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération ainsi que sur une nouvelle étude menée par le Conseil de la solde des facteurs de rémunération soulevés pour la première fois dans son *Rapport annuel de 1997* et du lien entre la productivité et la rémunération. Les comparaisons effectuées au cours de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération ont confirmé que la GRC est un service de police très efficace, très efficient et bon marché. De plus, un examen d'autres mesures du rendement a révélé que la GRC, tant pendant ses propres opérations que pendant des opérations conjuguées avec d'autres services de police, s'avère réellement rentable pour tous les canadiens.

Depuis la publication de son *Rapport annuel préliminaire de 1999,* aucun fait nouveau n'a poussé le Conseil de la solde à changer d'idée. Au contraire, les résultats du sondage sur les heures supplémentaires volontaires non payées et les exemples précis d'enquêtes au cours desquelles des heures supplémentaires volontaires étaient nécessaires (présentés au chapitre 4) n'ont fait que donner du poids à sa conclusion. Le Conseil de la solde croit fermement que la moyenne des trois premiers services référentiels représente un niveau minimal de rémunération pour la GRC étant donné les preuves convaincantes de la productivité, de l'efficience et de la rentabilité de la GRC, ainsi que de l'examen des facteurs de détermination de la rémunération par le Conseil de la solde. Qui plus est, la GRC devrait occuper cette place le plus rapidement possible. En particulier, le Conseil de la solde suggère que la rémunération à la GRC équivaille au niveau moyen des trois premiers services de police référentiels au plus tard le 1er janvier 2001, selon la rémunération globale pour l'année 2001.

Par conséquent, il sera nécessaire de déterminer à quel niveau la rémunération globale à la GRC se classera comparativement aux services de police référentiels en date du 1er janvier 2001, en fonction de la rémunération globale pour l'année 2001 et le montant de l'augmentation requise pour placer la rémunération à la GRC sur un pied d'égalité avec la moyenne des trois premiers services de police. Il faut aussi aborder la question du maintien de cette place compte tenu de la nature des négociations et du moment de la signature des conventions collectives par les services de police référentiels. Il ne faut pas oublier que l'ordre des services de police référentiels changera lorsqu'ils signeront de

nouvelles conventions collectives. La moyenne des trois premiers services changera constamment pour cette raison. À l'heure actuelle, parmi les services de police référentiels, seulement le service de police de Toronto a une convention collective qui sera en effet le 1er janvier 2001. Aucun des autres services de police référentiels ne compte une convention collective qui durera jusqu'au 1er janvier 2001. C'est pourquoi il est nécessaire de faire des prévisions pour déterminer le pourcentage d'augmentation requis afin que la rémunération des membres de la GRC atteigne la moyenne des trois premiers services référentiels. Le Conseil de la solde a l'intention de se baser sur des prévisions modestes d'augmentations de 1,5 pour cent par année pour chacun des services de police référentiels. Toutefois, l'utilisation de ces prévisions de pair avec la date de signature des conventions collectives des services de police référentiels devront être surveillés de près afin que la GRC garde sa place. Une fois la place minimale suggérée équivalant à la moyenne des trois premiers services référentiels est atteinte, elle devrait être conservée grâce à des rajustements périodiques, étant donné que la place relative de la GRC au sein des services de police référentiels changera en raison de la signature de nouvelles conventions collectives par ces derniers.

Figure 1 indique la place de la GRC au sein des services de police référentiels en date du 1er janvier 2001, selon la rémunération globale pour l'année 2001 (à partir des augmentations connues dans l'ensemble des services de police référentiels et de projections de 1,5 pour cent là où on ignore l'augmentation approuvée).

Service	Date d'expiration	Heures nettes	Éléments monétaires	Épargnes - pension	Avantages sociaux collectifs	Rémunération globale	% par rapp. à la GRC
Toronto	01-12-31	1 589	37,24$ 2	5,06$ 5	4,42$ 1	47,55$ 1	11,75%
Montréal	98-12-31	1 516	38,16$ 1	6,98$ 1	1,70$ 8	46,84$ 2	10,08%
Vancouver	99-12-31	1 682	36,98$ 3	6,52$ 2	3,23$ 3	46,73$ 3	9,82%
PPO	99-12-31	1 641	35,36$ 5	4,78$ 6	4,33$ 2	44,46$ 4	4,49%
SQ	98-06-30	1 543	35,59$ 4	5,41$ 4	1,66$ 9	42,66$ 5	0,26%
GRC	99-12-31	1 704	33,13$ 9	6,28$ 3	3,15$ 4	42,55$ 6	0,00%
Edmonton	00-01-01	1 717	34,69$ 6	4,22$ 8	2,01$ 5	40,92$ 7	-3,83%
Winnipeg	00-12-23	1 669	34,00$ 7	4,75$ 7	1,90$ 7	40,64$ 8	-4,49%
Calgary	99-12-31	1 717	33,71$ 8	4,19$ 9	1,93$ 6	39,83$ 9	-6,39%

Moyenne des trois premiers services référentiels : 10,55% ou 47,04 $
Projections de 1,5 pour cent pour les contrats expirés

Figure 1 : Rémunération globale pour l'année 2001

RECOMMANDATION : Que les membres de la GRC soient rémunérés, au strict minimum, à un niveau égal à la moyenne des trois premiers services de police référentiels, selon une méthode de calcul de la rémunération globale et ce, au plus tard le 1er janvier 2001, en fonction de la rémunération globale pour l'année 2001.

Service	Date d'expiration	Heures nettes	Éléments monétaires		Épargnes - pension		Avantages sociaux collectifs		Rémunération globale		% par rapp. à la GRC
Toronto	01-12-31	1 589	37,24$	2	5,06$	5	4,42$	1	47,55$	1	11,75%
Montréal	98-12-31	1 516	38,16$	1	6,98$	1	1,70$	8	46,84$	2	10,08%
Vancouver	99-12-31	1 682	36,98$	3	6,52$	2	3,23$	3	46,73$	3	9,82%
PPO	99-12-31	1 641	35,36$	5	4,78$	6	4,33$	2	44,46$	4	4,49%
SQ	98-06-30	1 543	35,59$	4	5,41$	4	1,66$	9	42,66$	5	0,26%
GRC	99-12-31	1 704	33,13$	9	6,28$	3	3,15$	4	42,55$	6	0,00%
Edmonton	00-01-01	1 717	34,69$	6	4,22$	8	2,01$	5	40,92$	7	-3,83%
Winnipeg	00-12-23	1 669	34,00$	7	4,75$	7	1,90$	7	40,64$	8	-4,49%
Calgary	99-12-31	1 717	33,71$	8	4,19$	9	1,93$	6	39,83$	9	-6,39%

Moyenne des trois premiers services référentiels : 10,55% ou 47,04 $
Projections de 1,5 pour cent pour les contrats expirés

Figure 1 : Rémunération globale pour l'année 2001

RECOMMANDATION : Que les membres de la GRC soient rémunérés, au strict minimum, à un niveau égal à la moyenne des trois premiers services de police référentiels, selon une méthode de calcul de la rémunération globale et ce, au plus tard le 1er janvier 2001, en fonction de la rémunération globale pour l'année 2001.

SERVICES DE POLICE RÉFÉRENTIELS ET RÉMUNÉRATION GLOBALE

A. Services de police référentiels

Bien qu'aucun service de police des provinces de l'Atlantique n'est utilisé pour le moment pour la comparaison, le SCT a déclaré à plusieurs reprises que les services de police référentiels devraient représenter toutes les régions géographiques. Le Conseil de la solde a examiné cette question attentivement et a retenu les services de la firme d'experts-conseils Watson Wyatt Worldwide afin qu'elle effectue une enquête sur l'appariement des emplois entre la GRC et le service de police régional de Halifax.

L'enquête était semblable à celle effectuée par Watson Wyatt Worldwide au compte du Conseil de la solde en 1997. Elle visait à déterminer dans quelle mesure un gendarme de la GRC pouvait être comparé ou « apparié » à un agent du service de police régional de Halifax. Comme pour l'enquête originale, le point de repère était un gendarme aux services généraux de la GRC, qui représente assez fidèlement toute la gamme des emplois occupés par des gendarmes.

Watson Wyatt Worldwide a conclu que les légères différences entre un gendarme de la GRC et un agent du service de police régional de Halifax sont négligeables. Dans l'ensemble, Watson Wyatt Worldwide a déterminé que l'emploi d'un agent du service de police régional de Halifax est raisonnablement équivalent à celui d'un gendarme de la GRC.

Le groupe actuel des services de police référentiels, qui compte six services de police municipaux (Vancouver, Edmonton, Calgary, Winnipeg, Toronto et Montréal) et deux services de police provinciaux (Ontario et Québec) est bien établi. Étant donné que ces services se sont avérés très utiles aux fins de comparaison de la rémunération et qu'ils sont connus et acceptés par les membres, le Conseil de la solde hésite à les changer sans mûre réflexion. Lorsque ces services ont été choisis, l'appariement des emplois et l'effectif du service étaient les critères de sélection déterminants. Les services les plus nombreux ont été choisis parce qu'ils satisfaisaient probablement davantage aux exigences d'un appariement des emplois et parce qu'ils ouvraient habituellement la voie en ce qui a trait à la rémunération (d'autres services dans la même province entreprennent des négociations types).

Dans le *Rapport annuel préliminaire de 1999*, le Conseil de la solde a adopté les critères suivants qui régissent la composition et l'utilisation des services référentiels :

CRITÈRE 1 : Une comparaison soutenable entre le travail d'agent dans un service référentiel et celui de gendarme à la GRC est une condition préalable pour inclure ce service.

CRITÈRE 2 : Une comparaison soutenable entre le travail de gendarme à la GRC et celui d'agent dans un service référentiel doit être faite à l'aide d'un appariement complet des emplois.

CRITÈRE 3 : Pour inclure un service de police dans le groupe référentiel, l'appariement des emplois doit établir que le travail d'agent dans le service en question est un ***équivalent raisonnable*** du travail de gendarme à la GRC.

CRITÈRE 4 : Le groupe référentiel devrait inclure, dans la mesure du possible, des services de police de toutes les régions du pays.

CRITÈRE 5 : Dans l'ensemble, le groupe référentiel devrait être représentatif de toutes les fonctions et de tous les rôles remplis par la GRC, dans la mesure du possible.

CRITÈRE 6 : Les changements au groupe référentiel devraient être minimes et devraient être apportés uniquement après une analyse approfondie.

En élaborant et en adoptant ces critères pour régir la composition et l'utilisation des services référentiels, le Conseil de la solde va plus loin qu'une simple étude de l'effectif du service de police référentiel. Il ne fait aucun doute que l'effectif reste un facteur dans la composition du groupe référentiel, parce que seuls les services de police les plus nombreux satisferont aux exigences d'un appariement des emplois valable. Toutefois, les critères énoncés ci-dessus soulignent qu'il est nécessaire de considérer d'autres facteurs pour déterminer la composition du groupe référentiel. Ainsi, ce dernier ne devrait pas être formé uniquement des services de police les plus nombreux, mais plutôt des services de police qui, en général, sont les plus pertinents en ce qui a trait à la rémunération.

L'appariement des emplois a confirmé que le service de police régional de Halifax correspond au critère d'équivalence raisonnable du Conseil de la solde pour l'inclusion au sein des services référentiels. Puisque, grâce à l'inclusion du service de police régional de Halifax, les services de police référentiels seront plus représentatifs de toutes les régions au pays, il devient alors primordial de déterminer quel service doit être enlevé pour permettre l'inclusion de Halifax.

Actuellement, trois provinces (Alberta, Ontario et Québec) comptent deux services de police chacun parmi les services référentiels. L'Alberta est actuellement représentée par les services municipaux

d'Edmonton et de Calgary. L'Ontario et le Québec sont toutes les deux représentées par un service municipal et un service provincial. La Police provinciale de l'Ontario (PPO) et la Sûreté du Québec (SQ) sont les deux seuls services de police provinciaux parmi les services référentiels et leur inclusion est essentielle pour permettre la comparaison des rôles de police provinciale et municipale de la GRC. Étant donné que seule l'Alberta compte deux services de police municipaux dans les services référentiels, il est logique d'en éliminer un pour laisser la place à Halifax. Bien que les services de police et la population soient semblables à Edmonton et Calgary, compte tenu d'une importante présence de la GRC dans la région d'Edmonton et qu'il s'agit de la capitale de la province, le Conseil de la solde croit qu'il vaudrait mieux conserver Edmonton au sein des services référentiels.

RECOMMANDATION : Que la composition des services référentiels soit modifiée en éliminant Calgary et en ajoutant Halifax.

B. Rémunération globale

Étant donné qu'il n'existait aucune statistique sur l'utilisation des heures supplémentaires et des congés parentaux à la GRC, le Conseil de la solde a été incapable de déterminer efficacement s'il fallait les inclure dans le calcul de la rémunération globale. Pour remédier à cette situation, le Conseil de la solde a décidé d'effectuer un sondage auprès des gendarmes. Comme l'indiquait le *Rapport annuel préliminaire de 1999*, la première tentative de sondage au cours de l'automne 1998 a échoué. Toutefois, le Conseil de la solde est heureux de signaler que son deuxième sondage s'est avéré beaucoup plus fructueux.

Le sondage a été mené auprès d'un échantillon de 480 gendarmes afin de recueillir des données sur les heures supplémentaires rémunérés en argent et en congés compensatoires, sur les heures supplémentaires volontaires non payées, sur les motifs justifiant les heures supplémentaires et sur la fréquence des congés parentaux. Le sondage portait sur les mois d'avril, mai et juin 1999. Comme pour le sondage original, l'échantillon était stratifié afin qu'il soit représentatif de divers rôles de gendarme à la GRC et de toutes les régions aux pays. Voici comment l'échantillon était réparti (voir Figure 2) :

	Pacifique	Nord-Ouest	Centre	Atlantique
Fédéral	20	20	80	10
Provincial	53	79		55
Municipal, population de moins de 15 000, au nord du 50e parallèle	6	26		
Municipal, population de moins de 15 000, au sud du 50e parallèle	7	5		7
Municipal, population entre 15 000 et 50 000	21	12		
Municipal, population de plus de 50 000	67	4		
Administration			8	

Figure 2 : Sondage sur les congés parentaux et les heures supplémentaires - Stratification de l'échantillon

Le taux de réponse était de 59 pour cent, c'est-à-dire que 290 gendarmes sur 480 ont eu voix au chapitre. Il s'agit d'un taux suffisant pour tirer des conclusions solides, car il y a 97 pour cent des chances que l'échantillon soit représentatif de la population globale des gendarmes, à plus ou moins 6,3 pour cent près. Le Conseil de la solde tient à remercier les répondants et tous ceux qui ont coordonné le sondage dans les régions et les divisions pour leur aide inestimable.

Le Conseil de la solde a effectué une analyse préliminaire en fonction des résultats du sondage. Essentiellement, les résultats ont été extrapolés à tous les gendarmes au cours d'une période de 12 mois pour évaluer les répercussions sur la rémunération globale.

Heures supplémentaires

Le gendarme moyen effectue 169 heures supplémentaires rémunérées par année, dont 144 heures sont rémunérées en espèces à divers taux et les autres sont accumulées et prises en congés compensatoires. Les raisons les plus courantes pour les heures supplémentaires rémunérées sont la poursuite d'une tâche, le travail n'a pu être effectué pendant les heures normales, et le rappel au travail.

En moyenne, les gendarmes effectuent 162 heures supplémentaires volontaires non payées par année. Ce nombre est légèrement inférieur à celui des heures supplémentaires rémunérées. Comme le Conseil de la solde l'a affirmé auparavant, des renseignements non scientifiques et l'enquête sur l'appariement des emplois de 1997 par Watson Wyatt Worldwide ont indiqué que, bien que les agents de la PPO et de la SQ effectuent des heures supplémentaires volontaires non payées, ce n'est pas pratique courante pour les six services de police municipaux référentiels.

Congés parentaux

Bien qu'aux fins du sondage on ait défini le congé parental comme étant un congé payé pour prendre soin d'enfants à charge, les répondants ont aussi indiqué les congés qu'ils avaient pris pour s'occuper d'un adulte (conjoint ou parent). Seuls 4,4 pour cent des répondants au sondage ont dit avoir pris congé pour prendre soin de leurs enfants.

Répercussions sur la rémunération globale

Aucun des services de police référentiels n'offre de congés payés pour prendre soin de leurs enfants. Toutefois, tous ces services rémunèrent les heures supplémentaires. En fonction de la méthode de comparaison de la rémunération globale, la valeur des heures supplémentaires effectuées par un gendarme de la GRC, en vertu des modalités et conditions en matière d'heures supplémentaires à la GRC, doit être comparée aux heures supplémentaires effectuées par un agent dans chaque service de police référentiel, en vertu des modalités et conditions en vigueur dans chaque service.

Si les gendarmes de la GRC étaient rémunérés pour leurs heures supplémentaires au même taux que les agents des autres services, la place de la GRC parmi les services référentiels ne changerait pas. Par conséquent, on peut raisonnablement conclure que l'ajout des heures supplémentaires au régime de rémunération globale n'entraînerait pas le changement de la place de la GRC parmi les services référentiels.

Une analyse complète des répercussions des heures supplémentaires sur la rémunération globale comprendrait les étapes suivantes :

> L'examen de la fréquence des heures supplémentaires pour faire en sorte que la rémunération calculée respecte les garanties minimales et les divers taux auxquels elles doivent être payées. Il faudrait aussi étudier attentivement les dispositions en matière d'heures supplémentaires de

chaque service de police référentiel ainsi que les modifications aux feuilles de calcul respectives. Les dispositions en matière d'heures supplémentaires varient selon les services de police référentiels en fonction des circonstances dans lesquelles les heures supplémentaires sont payées ainsi qu'en fonction du taux auquel les heures supplémentaires sont calculées dans chaque circonstance particulière.

La modification de la méthode TREFlex afin d'ajouter la rémunération supplémentaire en espèces et de corriger les calculs des heures nettes.

Les deux premières étapes devraient être répétées afin de tenir compte de tout changement apporté aux taux de rémunération et aux dispositions en matière d'heures supplémentaires.

Le sondage sur les heures supplémentaires et les congés parentaux devrait être répété périodiquement.

Il faudrait beaucoup de temps et d'efforts ainsi que beaucoup d'argent pour mener à terme les étapes ci-dessus. Étant donné les répercussions minimes de l'inclusion des heures supplémentaires dans le régime de rémunération globale, le Conseil de la solde se demande sérieusement s'il est sage d'affecter des ressources à cette tâche. Les coûts reliés au maintien des données sur les heures supplémentaires à l'intérieur du système de rémunération globale seraient aussi considérables.

En ce qui concerne les congés parentaux, le sondage a révélé que seuls 4,4 pour cent des répondants ont signalé avoir pris des congés payés pour prendre soin de leurs enfants. Le critère normal pour l'inclusion d'un avantage social à la rémunération globale est qu'au moins la moitié des membres en profitent. Ce critère n'est pas respecté dans le présent cas étant donné que seul un faible pourcentage de membres s'en prévalent. Par conséquent, l'inclusion des congés parentaux dans la rémunération globale est injustifiée.

La conclusion du Conseil de la solde suivant que les heures supplémentaires et les congés parentaux ne doivent pas être inclus dans la méthode de calcul de la rémunération globale est basée, dans une large mesure, sur les résultats du sondage. Par conséquent, ce dernier devrait être répété à l'avenir afin de confirmer que les résultats et la conclusion du Conseil de la solde sont toujours valables. Le Conseil de la solde est d'avis qu'il est suffisant d'effectuer le sondage au plus tous les cinq ans, à moins que les circonstances changent considérablement. Le Conseil de la solde continuera de surveiller tout changement apporté aux régimes d'heures supplémentaires dans les services de police référentiels afin de déterminer si la question doit être étudiée de nouveau.

RECOMMANDATION : Que les heures supplémentaires et les congés parentaux ne soient pas

inclus dans le calcul de la rémunération globale pour l'instant.

C. Répercussions des heures supplémentaires volontaires non payées

Le sondage sur les heures supplémentaires et les congés parentaux a servi à déterminer l'utilisation que tous les membres de la Gendarmerie en font, mais il a aussi confirmé les renseignements non scientifiques selon qu'un nombre considérable d'heures supplémentaires volontaires non rémunérées sont effectuées par les membres de la GRC. Les résultats du sondage ont révélé que le nombre d'heures supplémentaires volontaires non payées équivaut presque à celui des heures supplémentaires rémunérées ou prises en congés compensatoires. Compte tenu de ces résultats, on évalue la valeur des heures supplémentaires volontaires à environ 94 millions de dollars par année.

Toutefois, bien que les résultats du sondage aient démontré que les membres de la GRC effectuent un nombre considérable d'heures supplémentaires volontaires non payées, ils ne révèlent pas les répercussions que cette contribution a eue sur la réussite des opérations de la Gendarmerie. C'est pourquoi nous avons décidé de citer des exemples d'enquêtes où des heures supplémentaires volontaires non rémunérées se sont avérées essentielles.

Au cours d'une enquête de deux ans sur des chefs du trafic de drogue au Canada et à l'étranger, les membres de la GRC ont été informés qu'il n'y avait plus d'argent pour payer des heures supplémentaires. Les membres ont cependant continué à effectuer des heures supplémentaires. L'enquête s'est soldée par la saisie d'une grande quantité d'héroïne, d'une grosse somme et de véhicules de luxe. De plus, des accusations ont été déposées contre cinq individus. Au total, les membres qui participaient à cette enquête ont effectué 2 825 heures de travail au taux simple. En supposant que les membres auraient été payés au taux majoré de moitié, ils auraient eu droit à 4 237,5 heures. Au taux horaire actuel d'un gendarme première classe (26,05 $ qui représente la solde seulement et non la rémunération globale), ces heures supplémentaires volontaires auraient coûté 110 386,88 $ à la Gendarmerie.

À un moment crucial d'une autre enquête complexe sur le trafic de drogue à l'échelle internationale, les membres ont été avisés qu'il ne restait plus de fonds pour payer des heures supplémentaires. Malgré tout, les membres ont continué à effectuer des heures supplémentaires pour mener leur enquête à bonne fin. Près de 150 membres ont été affectés à cette enquête jusqu'au moment de l'arrestation. Le nombre total d'heures supplémentaires nécessaires pour effectuer les arrestations et la saisie des drogues a été de 26 603 heures au taux simple ou de 39 904,5 heures au taux majoré de moitié, ce qui aurait représenté, au taux horaire d'un gendarme première classe, un total de 1 039 512,22 $.

Les exemples décrits ci-dessus démontrent l'importante contribution des membres qui effectuent des heures supplémentaires non payées volontairement. Les opérations susmentionnées, et bien d'autres, n'auraient pas abouti si les membres n'avaient pas donné volontairement de leur temps. Le Conseil de la solde ne peut passer sous silence le dévouement des membres qui donnent de leur temps gratuitement pour la GRC et les contribuables canadiens.

MEMBRES CIVILS

A. Introduction

Dans tous ses rapports précédents, le Conseil de la solde a affirmé que la rémunération des membres civils était sa priorité, pour deux raisons :

1) L'élaboration et la mise en oeuvre prochaine de systèmes d'évaluation proposés des EFP et à la GRC pourraient entraîner des changements à la méthode actuelle de détermination de la rémunération des membres civils.

2) Les méthodes actuelles de détermination de la rémunération des membres civils ont été élaborées et modifiées au fil des ans et dans différents contextes. Il est toujours préférable d'examiner périodiquement les méthodes établies afin de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes et qu'elles satisfont aux exigences actuelles.

Ceci étant dit, il serait sûrement intéressant d'examiner brièvement la nature de la rémunération, le but et la nécessité d'un système d'évaluation des emplois, les méthodes en vigueur de détermination de la rémunération des membres civils, le rôle du Conseil de la solde dans chacun de ces aspects, et les questions d'intérêt quant à la rémunération des membres civils.

B. Contexte

Dans son *Document conceptuel* publié en novembre 1996, le Conseil de la solde décrivait brièvement la nature de la rémunération et suggérait une série de principes directeurs pour la détermination de la rémunération. Ces principes directeurs ont été adoptés et la description de la nature de la rémunération est toujours pertinente et opportune. Ils sont énoncés ci-dessous.

NATURE DE LA RÉMUNÉRATION

Comme d'autres organisations, la GRC utilise la rémunération pour recruter des membres et les inciter à atteindre des objectifs organisationnels. Un système de rémunération bien conçu permet d'attirer et de garder des employés compétents en reconnaissant leur contribution, en faisant cadrer leurs intérêts personnels avec ceux de l'organisation, et en favorisant la culture organisationnelle souhaitée.

La rémunération revêt diverses formes, par exemple les soldes, les indemnités, les congés payés et le revenu différé, comme les pensions. Les éléments directs de la rémunération, comme les chèques de paye, sont les plus visibles, mais il faut considérer et peser la valeur et le coût total de tous les éléments au moment d'élaborer un système de rémunération. Le montant et le genre de rémunération dépendent du jeu réciproque de divers facteurs internes et externes qui ne sont pas toujours faciles à voir ou à comprendre. La structure de l'organisation (hiérarchique ou nivelée), le rendement du système de gestion et la capacité de paiement sont des exemples de facteurs internes. Citons parmi les facteurs externes l'état des marchés du travail au sein desquels l'organisation recrute ses employés, les obligations statutaires imposées par le gouvernement, comme la politique fiscale, le Régime de pensions du Canada et le Régime de rentes du Québec, les priorités sociétales, comme l'équité salariale, et les restrictions financières à l'échelle du secteur.

Aucun système de rémunération ne saurait satisfaire à tous les besoins et à toutes les attentes de tous les employés, ni répondre à toutes les exigences de l'employeur. Comme tout autre système s'appliquant à un grand nombre de personnes, les systèmes de rémunération sont par définition des compromis, c'est-à-dire qu'ils cherchent à équilibrer les nombreux intérêts dont ils doivent tenir compte. Idéalement, un système de rémunération répond à la plupart des besoins des employés et à la plupart des besoins de l'employeur, la plupart du temps. Un bon système de rémunération doit être flexible et adaptable en raison de l'évolution constante des besoins.

Cela dit, les systèmes de rémunération :

- *représentent des compromis imparfaits*
- *sont conçus en fonction de la nature, de la culture, de la structure et de l'environnement de l'organisation et sont de nature utilitaire et organisationnelle*
- *font partie d'un grand réseau de systèmes de gestion de ressources humaines interreliés et font toujours l'objet de contraintes qui en exigent la modification*

Il faut considérer le programme de rémunération de la GRC dans ce contexte.

Principes directeurs (juin 1997)

Les principes directeurs suivants relatifs à la rémunération ont été présentés la première fois dans le *Document conceptuel* du Conseil de la solde en 1996 et ont par la suite été adoptés par le Conseil de la solde dans son *Rapport annuel de 1997* :

> *La rémunération devrait refléter la valeur réelle du travail accompli ainsi que fournir et favoriser un milieu de travail productif. Elle doit être flexible et adaptable à des facteurs externes et internes.*

La rémunération doit reconnaître et équilibrer les avantages pour les employés et le coût pour l'employeur. On doit l'examiner et la déterminer en fonction du coût total de la prestation des services pour l'employeur.

La rémunération doit favoriser et non compromettre la mission et les caractéristiques de l'employeur. Elle doit reconnaître les contributions uniques exigées de tous les employés, peu importe les fonctions à remplir ou l'affectation.

La rémunération doit reconnaître toute contrainte et toute restriction imposée aux employés et à leur famille par l'employeur. On doit reconnaître et rembourser les dépenses exceptionnelles engagées par les employés, hors du régime de rémunération.

La détermination de la rémunération doit être un processus simple et transparent. Il faut que les employés puissent bien le comprendre et y participer.

On doit mettre les employés sur un pied d'égalité économique et leur offrir un niveau de vie raisonnablement uniforme, peu importe le lieu d'affectation.

La rémunération devrait stimuler et non entraver l'avancement professionnel et la mobilité. Il ne faut pas créer des incitations ni des barrières économiques artificielles.

C. Historique

En 1972, le Conseil du Trésor a déclaré « que les taux de traitement à la fonction publique, qui sont révisés de temps à autre, s'appliqueront aux membres civils et aux gendarmes spéciaux qui ont été classifiés conformément aux normes de classification de la fonction publique. » De plus, il a affirmé que « les taux de traitement des postes classifiés en vertu des normes de classification de la fonction publique suivront les taux fixés pour la fonction publique. »

En 1974, un Comité consultatif du Conseil du Trésor et de la GRC a rédigé un document intitulé *Principes directeurs et lignes de conduite de la rémunération à la GRC* qui portait sur la mise au point et la mise à jour d'un système de rémunération pour les employés de la GRC. L'un des points sur lesquels se sont entendus les deux organismes était que « les normes de classification de la fonction publique seront utilisées pour tous les postes de membre civil, dans la mesure du possible. Les postes pour lesquels les normes actuelles de la fonction publique ne conviennent pas seront régis par des normes compatibles dans le cadre du nouveau système. » Depuis, le taux de traitement de la plupart des membres civils est directement lié à celui de leurs homologues de la fonction publique

(c.-à-d. ils reçoivent le même montant d'argent que leurs homologues de la fonction publique, et touchent leurs augmentations de salaire au même moment).

Trois méthodes de détermination du traitement de base des membres civils ont vu le jour depuis :

une rémunération comparable à celle d'un gendarme

une rémunération plus ou moins comparable à celle de professions semblables mais sans aucun rapport avec celles de la fonction publique

une rémunération comparable aux emplois évalués et dont le traitement de base est déterminé par des méthodes de la fonction publique

D. Détermination de la rémunération des membres civils

Les conditions d'emploi des membres civils, sauf le traitement de base, sont établies par la GRC avec l'approbation du Conseil du Trésor et varient des conditions d'emploi des membres réguliers et des EFP.

Rémunération comparable à celle d'un gendarme

Le traitement de base des agents de contrôle (LES-IM) et des opérateurs des télécommunications (LES-TO) est basé sur le traitement de base d'un gendarme. En 1989, à la suite d'un examen des méthodes de détermination de la rémunération de ces groupes, le traitement de base maximal au niveau TO-02 a été fixé à 79 pour cent du traitement de base maximal d'un gendarme. En 1992, et à la suite du même examen, le traitement des membres au niveau IM-02 a aussi été fixé à 79 pour cent du traitement d'un gendarme, et ce, rétroactivement à 1990. Auparavant, les traitements de base étaient déterminés en les comparant aux groupes repères de la fonction publique. Les différences entre les niveaux et la structure d'augmentation existant à cette époque pour ces groupes sont depuis restées inchangées.

Les membres civils de ces groupes reçoivent le même pourcentage d'augmentation qu'un gendarme et ce, aux mêmes dates d'entrée en vigueur.

Rémunération plus ou moins comparable avec celle des employés de la fonction publique

Le traitement de base des membres affectés aux groupes des Services de laboratoire (FLI-FSLS), des techniciens de laboratoire (FLI-FSLT) et des techniciens en identification dactyloscopique (FLI-FIT) est vaguement fixé selon le traitement des groupes professionnels de la fonction publique. Bien que les postes soient classifiés à l'aide de normes de classification propres à la GRC, le traitement de base est déterminé en fonction de la classification des EFP. Cette façon de procéder a été élaborée au milieu des années 70 et homologuée au milieu des années 80, mais n'a pas été revue depuis.

Groupe FLI-FSLS : identifié au groupe repère des chimistes de la fonction publique (CH). Par exemple, l'échelle salariale des FSLS-02 représente un agencement du traitement pour les niveaux 2 et 3 de chimistes de la fonction publique.

Groupe FLI-FSLT : identifié au groupe repère des ingénieurs et du soutien scientifique de la fonction publique (EG-ESS). Le traitement d'un FSLT-01 correspond au traitement d'un EG-02, le traitement d'un FSLT-02 correspond au traitement d'un EG-04, le traitement d'un FSLT-03 correspond au traitement d'un EG-06 et le traitement d'un FSLT-04 correspond au traitement d'un EG-07.

Groupe FLI-FIT : le traitement d'un membre de niveau FIT-01 correspond au traitement maximal d'un CR-05 de la fonction publique. Le traitement des autres niveaux du groupe FLI-FIT représente un pourcentage du niveau FIT-01.

En réalité, les membres dans ces groupes ont reçu le même pourcentage d'augmentation salariale que leurs homologues de la fonction publique et habituellement, le même revenu annuel. Les dates d'entrée en vigueur des augmentations sont toutefois différentes. Tous ces groupes de la fonction publique sont représentés par des agents négociateurs accrédités et les traitements sont déterminés dans le cadre de négociations collectives de la fonction publique.

Rémunération directement liée à celle de la fonction publique

Tous les autres postes de membre civil sont évalués en fonction des normes de classification de la fonction publique. Ces membres reçoivent le même traitement que leurs homologues de la fonction publique. Nombre de ces groupes de la fonction publique sont représentés par des agents négociateurs accrédités et leur traitement est établi dans le cadre de négociations collectives de la fonction publique. Par contre, certains de ces groupes ne sont pas représentés par des agents négociateurs ou sont exclus de la négociation en vertu de la loi. Leur rémunération est déterminée par le Conseil du Trésor, selon les conseils du SCT et par plusieurs procédés différents.

E. Systèmes d'évaluation des emplois

Un système d'évaluation ou de classification des emplois établit essentiellement une hiérarchie d'emplois à un certain nombre de niveaux qui reflètent la valeur comparative des postes de l'organisation. La détermination de la rémunération fixe un niveau approprié de rémunération pour chaque niveau d'emploi à l'aide de divers procédés. Comme on l'a mentionné ci-dessus dans la nature de la rémunération, il s'agit d'un art plutôt que d'une science exacte.

À l'heure actuelle, la fonction publique se sert d'un grand nombre de normes de classification, chacune formant un différent groupe professionnel. La rémunération est établie par négociation collective, dans la mesure du possible et par l'intermédiaire d'un agent négociateur accrédité; dans d'autres cas, elle est déterminée par le Conseil du Trésor. La GRC a adopté un certain nombre de normes de classification pour évaluer les postes de membre civil et, dans ces circonstances, le traitement de base d'un membre civil est établi par le processus de la fonction publique pour ce groupe professionnel particulier. Les trois groupes (FSLS, FSLT et FIT) ne se servent pas des normes de classification de la fonction publique, mais leur traitement est fixé en fonction d'un groupe de la fonction publique. Dans toutes ces circonstances, ni la Gendarmerie ni le membre civil ne jouent un rôle ni ne sont représentés dans le processus visant à établir le traitement de base.

La fonction publique est en voie de remplacer les normes de classification existantes avec une seule Norme générale de classification (NGC). Bien que l'entrée en vigueur de la NGC accuse un retard, le SCT a annoncé qu'il prévoit avoir terminé la conversion du système de classification le 31 mars 2000. La série actuelle de négociations est basée sur les structures existantes des groupes professionnels de la fonction publique et touche plusieurs unités de négociation différentes. De nombreuses questions restent toujours sans réponse quant à la mise en oeuvre. La NGC sera établie à la GRC pour tous les postes d'EFP.

La GRC élabore actuellement un Instrument de classification des postes (ICP). Ce dernier pourrait remplacer toutes les normes de classification de postes propres à la GRC et pourrait viser tous les postes de membre civil qui utilisent actuellement les normes de classification de la fonction publique. Aucune date n'a encore été arrêtée pour la mise en oeuvre de l'ICP et de nombreuses questions restent encore sans réponse relativement à la détermination de la rémunération. En bout de ligne, le Conseil du Trésor doit approuver le système de classification proposé et toute modification à la détermination de la rémunération.

La mise en oeuvre de la NGC ou de l'ICP aura probablement des répercussions sur le processus de détermination de la rémunération des postes de membre civil qui sont directement ou indirectement reliés aux groupes professionnels de la fonction publique. Toutefois, bien qu'il ne fasse aucun doute que des changements s'imposent, la signification et les conséquences de ces changements sont encore

inconnues.

F. Rôle du Conseil de la solde

Le Conseil de la solde surveille de près le déroulement des projets de classification actuels à la GRC et à la fonction publique. Une fois les questions de rémunération réglées, le Conseil de la solde sera heureux de présenter ses recommandations relatives à une méthode de détermination de la rémunération des membres civils, en vertu des systèmes de classification proposés.

G. Cadre de Watson Wyatt Worldwide

En attendant l'aboutissement des projets de classification, tel que discuté dans le *Rapport annuel préliminaire de 1999*, le Conseil de la solde a retenu les services de la firme Watson Wyatt Worldwide pour élaborer un cadre qui servirait à évaluer les avantages et les désavantages de taux limites simples ou multiples et des diverses techniques de détermination de la rémunération.

Le Conseil de la solde a reçu le rapport et le cadre de Watson Wyatt Worldwide. Ce dernier établit les critères suivants pour évaluer les options quant à la détermination de la rémunération des membres civils :

Administration

Disponibilité de données pertinentes du marché - la possibilité de comparer des postes repères de membre civil à des postes dans un marché compétitif.

Aptitude au travail - l'effort requis pour créer et gérer le système de classification et d'administration de la rémunération.

Capacité financière

Modèle de classification - l'aptitude à respecter les limites du budget de rémunération de la Gendarmerie en ce qui a trait à la mise en oeuvre et à la mise à jour d'un modèle de classification.

Rémunération concurrentielle - l'aptitude à s'adapter aux pressions des marchés

extérieurs en fonction du budget de rémunération de la GRC.

Gestion des effectifs pour assurer l'efficacité de l'organisation

L'aptitude de la Gendarmerie à recruter, à conserver et à gérer les employés pour satisfaire à ses exigences actuelles et futures.

Valeur de la fonction

L'aptitude à rémunérer des différences significatives dans la valeur de la fonction dans la Gendarmerie, tant pour les membres réguliers que pour les membres civils.

Équité interne

L'aptitude à rémunérer uniformément le travail de valeur égale dans toute l'organisation, tant pour les membres réguliers que pour les membres civils.

Organisation fusionnée

L'aptitude à favoriser l'unité organisationnelle parmi les membres réguliers et les membres civils.

Originalité (identité professionnelle)

L'aptitude à respecter l'identité professionnelle de compétences et de rôles particuliers.

De plus, Watson Wyatt Worldwide a soulevé la nécessité d'examiner la mesure dans laquelle la méthode en question correspond aux intérêts des divers intervenants, y compris les membres réguliers, les membres civils, les EFP, le Solliciteur général, le Conseil du Trésor et les partenaires contractuels.

H. Groupe de travail sur la rémunération des membres civils

Étant donné que ni l'ICP ni la NGC n'avaient encore été mises en oeuvre, il s'agissait du moment opportun pour mettre à l'essai certaines des options de rémunération à l'aide du cadre. Le but de cet exercice ne consistait pas à tirer une conclusion sur l'option préférée, mais plutôt à cerner les questions à régler quant à la détermination de la rémunération des membres civils. À cette fin, un groupe de travail a été formé et compte des représentants de la Sous-direction du design organisationnel et de l'évaluation des emplois, du Centre national de décision en matière de rémunération et de l'Office des études de solde du Conseil de la solde.

Le Groupe de travail avait pour mandat d'examiner les questions relatives à la détermination de la rémunération des membres civils en fonction de l'ICP et au besoin, de prévoir une période de transition entre la mise en oeuvre de la NGC et de l'ICP. En particulier, le Groupe de travail a été chargé d'élaborer des scénarios de travail, de cerner trois options quant à la détermination de la rémunération et d'effectuer une analyse exhaustive de chaque option, y compris d'établir un modèle de prévision des coûts.

Le Groupe de travail devait utiliser certains scénarios afin de définir les paramètres de son analyse. Il est important de signaler que ces scénarios n'ont pas été adoptés. Par contre, si d'autres scénarios avaient été utilisés, les options ainsi que les résultats de l'analyse auraient été différents. Le Groupe de travail s'est basé sur les scénarios suivants pour effectuer son analyse :

> Une seule norme de classification, l'ICP, servira à évaluer tous les postes de membre régulier et de membre civil. Les mêmes démarcations de points seront utilisées pour les postes de membre régulier et de membre civil.
>
> Les postes d'EFP seront évalués à l'aide la NGC et la rémunération sera déterminée par l'employeur.
>
> La détermination de la rémunération des membres réguliers, sauf les postes équivalant au régime d'administration du traitement du personnel de direction du Conseil du Trésor, sera toujours basée sur une méthode de comparaison de la rémunération globale au grade de gendarme.
>
> La rémunération globale sera prise en considération pour tout examen de la méthode de détermination de la rémunération.

Même s'il existe d'autres options, étant donné les paramètres établis selon les scénarios susmentionnés, le Groupe de travail a relevé et examiné les trois options suivantes :

Une seule courbe salariale pour les postes de membre régulier et de membre civil en fonction

de la méthode de comparaison de la rémunération globale utilisée actuellement pour les membres réguliers.

Une seule courbe salariale pour les membres réguliers en fonction de la méthode actuelle de comparaison de la rémunération globale et une courbe salariale distincte pour les membres civils en fonction d'une méthode qui sera élaborée plus tard.

Une seule courbe salariale pour les membres réguliers en fonction de la méthode actuelle de comparaison de la rémunération globale et plusieurs courbes salariales pour les membres civils, selon des groupes et une méthode qui seront établis plus tard.

Le Groupe de travail a terminé son analyse en août 1999 et a présenté un rapport au Conseil de la solde.

Il faut mentionner que l'analyse du Groupe de travail ne visait pas à tirer une conclusion quant à une méthode recommandée de détermination de la rémunération des membres civils, mais plutôt à faire ressortir les questions qui devront être examinées après les changements apportés aux systèmes de classification actuels.

Le Conseil de la solde est d'avis qu'aucune des options proposées ne représente une solution parfaite. Chacune compte des avantages et des désavantages, qui sont même parfois considérables. Toutefois, chaque option mérite d'être évaluée complètement et de façon approfondie. Comme on l'a mentionné plus tôt, les systèmes de rémunération sont des compromis qui visent à déterminer la prépondérance des intérêts en jeu. La nécessité d'arbitrer le jeu de la concurrence illustre l'importance des principes directeurs sur la rémunération du Conseil de la solde, adoptés en 1997 et décrits ci-dessus. Ces principes servent de mécanisme pour rétablir l'équilibre entre les intérêts en concurrence et en arriver à un compromis.

En plus d'évaluer les trois options susmentionnées, le Groupe de travail a cerné certaines questions communes qu'il a examinées séparément :

Rémunération du personnel de direction

À l'heure actuelle, les échelles salariales du personnel de direction sont basées sur le régime d'administration du traitement du personnel de direction du Conseil du Trésor. Toutefois, on ne sait pas encore quel effet les changements aux systèmes de classification auront sur la rémunération de ce personnel.

Détermination de la valeur marchande

Bien que le Conseil de la solde ait recueilli des données de marché utiles pour le poste de gendarme, il serait difficile de recueillir des données comparatives de la même qualité pour les postes de membre civil. Cette tâche s'avérerait des plus difficiles étant donné le grand nombre de fonctions remplies par les membres civils. Il est peu probable qu'on pourrait définir un seul marché représentatif de la même diversité de compétences que possèdent actuellement les membres civils. Par conséquent, on prévoit que des données d'enquête publiées ne suffiraient pas aux besoins de la Gendarmerie et qu'il pourrait être nécessaire de mener une ou plusieurs enquêtes personnalisées pour compléter ces données.

Détermination temporaire de la rémunération des membres civils

Le traitement actuel de base des membres civils du groupe SPS correspond à celui de leurs homologues de la fonction publique. Tout porte à croire que la NGC entrera en vigueur avant l'ICP. Une fois la NGC en place, on pourrait couper le lien avec la fonction publique et la méthode actuelle de détermination de la rémunération des membres civils ne sera plus pertinente.

Il existe toutefois une solution temporaire pratique à ce problème éventuel. On propose que la rémunération des membres civils continue à être basée sur les groupes de négociation formés en vertu de la NGC. Il s'agit d'une solution à court terme jusqu'à ce qu'on ait arrêté une méthode judicieuse de détermination de la rémunération des membres civils. Il serait possible de répertorier les groupes de classification en place avant l'entrée en vigueur de la NGC afin de donner des augmentations économiques au groupe approprié de membres civils. Le Conseil de la solde est d'avis qu'il s'agit d'une solution viable et qu'elle donnerait suffisamment de temps pour élaborer une méthode permanente. En réalité, le répertoriage des ententes des nouveaux groupes professionnels établis en vertu de la NGC pourrait ne pas être plus exigeant que les méthodes utilisées actuellement.

Catégories d'emplois des EFP et des membres civils

L'Étude des catégories d'emplois a conclu que certains postes seraient reclassés de membre civil à EFP. Le chevauchement actuel entre les postes de membre civil et ceux d'EFP sera éliminé par l'érosion des effectifs, mais il est probable qu'il existera toujours des similarités entre les postes de membre civil et ceux d'EFP, dans une certaine mesure. Si l'ICP et la NGC sont tous les deux mis en place, les membres civils et les EFP seront évalués selon deux instruments de classification différents, chacun lié à sa propre structure salariale. Toutefois,

étant donné les similarités entre certains postes de membre civils et ceux d'EFP, il serait difficile d'envisager des différences considérables entre la rémunération de ces deux catégories. Les employés qui remplissent fondamentalement les mêmes fonctions devraient recevoir la même rémunération.

Comparaisons de la rémunération globale

La rémunération des membres réguliers et de deux groupes de membres civils est basée sur la rémunération globale au grade de gendarme. Bien que les membres réguliers et les membres civils soient considérés des membres à part entière de la GRC et soient touchés par les dispositions de la *Loi sur la pension de retraite de la GRC*, il existe des différences notoires dans leurs droits à pension, dans certains des avantages sociaux et dans certains éléments de la rémunération en argent. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* définit le salaire comme étant « ... toute forme de rémunération payable à un individu en contrepartie de son travail. » Il est probable qu'une plainte déposée en vertu de cette Loi pourrait être réglée en fonction du régime de rémunération globale.

I. Conclusion

La détermination de la rémunération des membres civils est très complexe et entraîne de nombreuses répercussions, à court et à long termes. Toute décision nécessite une analyse approfondie parce que la Gendarmerie et ses employés devront en subir les conséquences pendant longtemps. Il faut des années et beaucoup d'argent pour mettre au point et mettre en oeuvre de nouveaux systèmes de classification. De tels projets sont habituellement entrepris une seule fois par génération. Par exemple, le système de classification qui sera remplacé par la NGC existe depuis la fin des années 60. La viabilité à long terme doit être un facteur clé pour élaborer une méthode de détermination de la rémunération en vertu d'un nouveau système de classification, et comme les coûts doivent être pris en considération, une décision de cette importance ne devrait pas être influencée par des considérations financières à court terme.

L'analyse effectuée jusqu'à maintenant a uniquement mis en relief la nécessité de mener une analyse plus poussée et plus détaillée des options de détermination de la rémunération des membres civils, une fois les questions de classification réglées. Dans le rapport, le Groupe de travail a éclairci les questions pertinentes pour la détermination de la rémunération des membres civils, mais il ne les a pas réglées. Toutefois, l'analyse préliminaire a confirmé qu'il n'existe pas de solution parfaite. Toutes les options méritent d'être approfondies avant qu'une décision ne soit prise. Il est aussi évident qu'aucune des options ne satisfait à tous les critères jugés pertinents. Dans une certaine mesure, ces

critères représentent des intérêts en concurrence. Par conséquent, un jugement de valeur sera requis pour évaluer les critères en ce qui a trait à leur importance pour la Gendarmerie.

Le Conseil de la solde tient à souligner qu'il ne peut efficacement régler la question de la détermination de la rémunération des membres civils pendant que les projets de classification sont toujours en cours. La détermination de la rémunération des membres civils est une priorité pour le Conseil de la solde et il continuera de surveiller de près le déroulement des projets de classification et offrira des conseils au besoin.

Le Conseil de la solde a toujours favorisé un processus de consultation ouvert dans la formulation de ses recommandations. Ainsi, il suggère qu'une fois les questions de classification réglées, on consulte les membres civils pour connaître les questions qu'ils se posent. De plus, le processus de consultation permettra d'expliquer aux membres civils les complexités de la détermination de la rémunération.

Le Conseil de la solde doit maintenant attendre le dénouement des projets de classification avant d'entreprendre l'analyse approfondie des options de détermination de la rémunération des membres civils en vertu du système de classification proposé. Il serait prématuré de poursuivre l'analyse pour l'instant étant donné le nombre de questions qui restent en suspens. Toutefois, dans un proche avenir, le Conseil de la solde devra peut-être examiner davantage la nécessité de trouver une solution provisoire à la détermination de la rémunération des membres civils puisque la NGC sera sans aucun doute en place avant l'ICP.

RECOMMANDATION : Qu'aucune décision ne soit prise en ce qui a trait à une méthode de détermination de la rémunération des membres civils sans qu'une analyse approfondie et un examen de toutes les options soient effectués, suivant le règlement des questions de rémunération en suspens.

RÉFORME DES PENSIONS

A. Introduction

En 1999, le gouvernement fédéral a apporté d'importants changements au régime de pension de la GRC. Ces changements, ainsi que leurs répercussions sur la rémunération globale à la GRC, sont décrits dans la première partie du présent chapitre. Toutefois, les conséquences actuelles et futures de cette réforme, particulièrement sur la gestion des régimes de pension et sur le rôle élargi du Comité consultatif des pensions de retraite, sont aussi dignes d'intérêt. Elles sont traitées dans la deuxième partie du chapitre.

B. Aperçu des lois sur la réforme des pensions

Le 15 avril 1999, le gouvernement fédéral a déposé le projet de loi C-78 visant à modifier un certain nombre de régimes de pension du secteur public, y compris la *Loi sur la pension de retraite de la GRC*. Qui plus est, le projet de loi C-71 (*Loi d'exécution du budget*) contenait deux modifications à la Loi.

Le projet de loi C-71, qui a reçu la sanction royale le 17 juin 1999, renfermait les deux modifications suivantes aux droits à pension futurs :

> Une modification du calcul de la prestation de base - La formule de calcul des prestations de retraite sera basée sur le traitement moyen des cinq années de service consécutives les mieux rémunérées, au lieu des six années.
>
> Une modification de la formule d'intégration du Régime de pensions du Canada (RPC) et du Régime de rentes du Québec (RRQ) - La formule servant à intégrer les prestations des régimes de pension du secteur public aux prestations du RPC ou du RRQ sera modifiée. Cette modification entraînera une réduction moindre des prestations du régime de pension de la GRC lorsque les membres commenceront à percevoir les prestations du RPC et du RRQ.

Le projet de loi C-78, qui a reçu la sanction royale le 14 septembre 1999, apportait les modifications suivantes à la *Loi sur la pension de retraite de la GRC* :

> Élargissement des prestations au conjoint survivant de même sexe.
> Ce dernier aura droit aux mêmes prestations de survivant que celles qui sont actuellement versées aux conjoints de fait.

On modifiera aussi la *Loi sur la continuation des pensions de la GRC* afin d'offrir des prestations de survivant aux conjoints de même sexe.

Taux de cotisation fixés indépendamment du RPC et du RRQ

La nouvelle loi permettra de fixer des taux de cotisation aux régimes de pension du secteur public indépendamment de ceux établis pour le RPC et le RRQ. Selon la formule précédente, les cotisations totales des membres étaient plafonnées à 7,5 pour cent. L'augmentation des taux de cotisation au RPC et au RRQ enregistrée ces dernières années a été accompagnée d'une réduction équivalente des cotisations des employés au compte de pension de retraite de la GRC, et l'employeur a été tenu de combler la différence. Par conséquent, les membres de la GRC payaient 25 pour cent des coûts du régime de pension de la GRC, tandis que l'employeur en assumait les 75 pour cent restants. Par le passé, le partage des coûts s'établissait plutôt à 30 et 70 pour cent respectivement.

En vertu du projet de loi C-78, de 2000 à 2003, les taux de cotisation à la Loi ne seront pas majorés, mais plutôt gelés à leur niveau précédent (quatre pour cent de la tranche des gains inférieurs au plafond salarial prévu par le RPC et le RRQ, et 7,5 pour cent sur l'excédent des gains sur ce plafond). Après 2003, sur recommandation du Solliciteur général, le Conseil du Trésor établira les taux de cotisation des membres. Ces taux pourront augmenter mais ces augmentations ne pourront pas dépasser 0,4 pour cent par année. De même, la nouvelle loi prévoit que les hausses des taux de cotisation à la GRC ne pourront pas être supérieures à celles de la fonction publique.

Attribution de pouvoirs spéciaux à la GRC

En vertu de la nouvelle loi, la GRC sera habilitée à améliorer certaines dispositions de son régime de pension. Les changements pourront être inscrits dans le règlement et porteront sur l'acquisition des droits, la transférabilité des pensions, le service accompagné d'option et l'adaptation du régime de retraite au travail à temps partiel.

Placement des cotisations sur le marché

Par le passé, les cotisations aux régimes de pension du secteur public étaient réputées avoir été investies dans des obligations d'État et un intérêt correspondant était porté au crédit du compte. La nouvelle loi permettra de les investir sur les marchés financiers extérieurs. À long terme, le placement sur ces marchés devrait donner un rendement supérieur et réduire les coûts des régimes de pension, tant pour l'employeur que pour les employés.

Office d'investissement des régimes de pension du secteur public

Le projet de loi C-78 prévoit la création d'un conseil indépendant d'administrateurs chevronnés qui sera chargé d'investir les cotisations futures des employés et de l'employeur sur les marchés financiers externes. Diverses mesures seront mises en place pour veiller à ce que l'Office prenne les bonnes décisions en matière de placement et en soit tenu responsable. Un comité de nomination sera constitué pour permettre aux employés et aux pensionnés de se prononcer sur la nomination des membres de l'Office.

Gestion des excédents

Les lois précédentes régissant les régimes de pension du secteur public ne prévoyaient aucune disposition concernant les excédents accumulés dans les comptes de pension de retraite. Le projet de loi C-78 permet au gouvernement de porter au débit les excédents pendant une période d'au plus 15 ans. Il l'autorisera en outre à gérer les excédents éventuels en réduisant les cotisations des employés, de l'employeur ou des deux, ou en prélevant des sommes des caisses de retraite. Le Solliciteur général sera consulté sur la manière de gérer les excédents éventuels accumulés dans le compte de pension de retraite de la GRC.

Renforcement du Comité consultatif des pensions de retraite

Le projet de loi C-78 renforcera le Comité consultatif des pensions de retraite qui s'assurera que les membres et les pensionnés sont bien représentés par leur comité. Il aura pour mandat de formuler des recommandations au Solliciteur général concernant la gestion, la conception et le financement des régimes de pension, ainsi que de recommander des candidats au comité de nomination du nouvel Office d'investissement du régime de pensions du secteur public.

En plus des modifications législatives décrites dans les projets de loi C-71 et C-78, le gouvernement a manifesté son intention d'instaurer un régime de soins dentaires au profit des pensionnés actuels et éventuels, de leurs survivants et personnes à charge.

C. Répercussions de la réforme des pensions sur la rémunération globale

Les modifications au régime de pension de la GRC résultant des projets de loi C-71 et C-78, ainsi que

le régime de soins dentaires au profit des pensionnés, influencent la rémunération globale. Figure 3 montre les répercussions de ces modifications (sauf le régime de soins dentaires au profit des pensionnés) sur la rémunération globale pour l'année 2001.

Modifications au régime de pension	Pension / Épargnes		Rémunération globale - 2001		% Écart - Moyenne des 3 premiers services référentiels*
	Par Heure	Rang **	Par Heure	Rang **	
Aucune modification	5,95 $	4	42,22 $	6	11,4
Modification au MGADP - moyenne de 3 ans à 5 ans	5,99 $	3	42,26 $	6	11,3
Modification au régime de cotisations des employés	6,02 $	3	42,30 $	6	11,2
Modification au SMFC - des meilleurs 6 années consécutifs à 5 années	6,16 $	3	42,43 $	6	10,9
Les trois modifications	6,28 $	3	42,55 $	6	10,6

* projection de 1,5 pour cent pour les contrats expirés

** rang parmi le groupe référentiel selon la rémunération globale

Figure 3 : Répercussions de la réforme au régime de pension de la GRC - Rémunération globale pour 2001

D. Le nouveau Comité consultatif des pensions de retraite

Le projet de loi C-78 renforce et améliore le rôle du Comité consultatif des pensions de retraite. Il permettra aux membres et aux pensionnés d'avoir voix au chapitre en ce qui concerne leur régime de pension. Le nouveau Comité sera habilité à formuler des recommandations à l'intention du Solliciteur général quant à l'administration, à la composition et au financement du régime de pension et à recommander des candidats pour siéger au comité de nomination du nouvel Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.

La gestion des régimes de pension jouit de plus en plus de popularité, surtout depuis que le gouvernement a manifesté son intention de cogérer les régimes de pension. Il envisage un système utilisé par le répondant ou le conseil d'administration d'un régime pour organiser les rôles et responsabilités de toutes les parties (tant internes qu'externes) qui prennent part à l'administration du régime. Une récente étude de 79 régimes de pension américains et canadiens majeurs et d'un régime hollandais a fait ressortir un lien statistiquement significatif entre le rendement et l'aménagement organisationnels. La cheville ouvrière du rendement de l'organisation est la qualité de son conseil de représentants fiduciaires.

Étant donné l'importante contribution faite par l'employeur, les régimes de pension sont souvent perçus comme étant sa responsabilité et son outil de gestion. Toutefois, c'est toute autre chose, pour plusieurs raisons. Premièrement, les participants au régime sont aussi des cotisants et deuxièmement, la pension représente une rémunération différée et un maintien du revenu. En dernier lieu, puisque la rémunération des membres réguliers de la GRC est déterminée selon la rémunération globale, tout changement au régime de pension influence la valeur de la rémunération globale. C'est pourquoi les membres ont un intérêt légitime dans leur régime de pension et le Comité consultatif des pensions de retraite sert de tribune où les membres peuvent exprimer leurs craintes et obtenir réponse à leurs questions.

Le Conseil de la solde est d'avis qu'étant donné le rôle crucial que doit jouer le Comité consultatif des pensions de retraite en ce qui a trait à l'administration du régime de pension, et la nature complexe et technique des questions de pension, il est essentiel que le Comité possède les connaissances techniques nécessaires pour donner des conseils judicieux au Solliciteur général. Ces connaissances sont particulièrement importantes puisque de nombreuses décisions auront sans aucun doute des répercussions à plus long terme, lorsque les participants au régime ne contribueront plus, mais plutôt percevront leur pension. Le Comité doit avoir accès aux connaissances et à l'expérience requises pour prendre des décisions aujourd'hui tout en ayant conscience des conséquences à long terme.

Le Conseil de la solde attend avec impatience de collaborer avec le nouveau Comité consultatif des

pensions de retraite et avec le Centre national de décision en matière de rémunération, et d'examiner des questions telles que les taux de cotisation, les surplus, l'acquisition de droits aux prestations et la transférabilité, et toute question qui serait soulevée dans le futur.

E. Questions de pension futures

À plus long terme, le Conseil de la solde suggère que la Gendarmerie se tourne vers l'avenir et mette sur pied le genre de régime de pension qui satisfera pleinement aux exigences futures des membres. La *Loi sur la pension de retraite de la GRC* a été élaborée à l'image de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, et est restée presque inchangée au fil des ans en ce qui concerne les prestations. Bien que les récentes modifications législatives aient changé les dispositions sur le financement, elles n'ont presque pas touché les prestations. Toutefois, depuis l'entrée en vigueur de ces lois, la société et le profil démographique de la Gendarmerie ont beaucoup évolué.

Les employés sont beaucoup plus mobiles. Ils changent d'employeurs et même de carrières plus souvent qu'au moment où les lois sur les pensions ont été promulguées. Même si la mobilité accrue ne semble pas avoir touché la profession policière de façon considérable jusqu'à maintenant, des renseignements non scientifiques recueillis auprès des recrues révèlent qu'elles n'ont pas l'intention de travailler comme policier jusqu'à la fin de leurs jours. En réalité, de nombreuses recrues possèdent déjà une certaine expérience et le travail policier s'avère leur seconde carrière.

Du point de vue démographique, les recrues sont plus vieilles aujourd'hui qu'elles ne l'étaient par le passé. À une certaine époque, un membre pouvait s'attendre à prendre sa retraite et à percevoir une pension non réduite dans la quarantaine, et avoir de bonnes chances d'entreprendre une seconde carrière pour obtenir un revenu additionnel. Toutefois, de nos jours, la recrue moyenne prendra probablement sa retraite dans la cinquantaine et aura beaucoup moins de chances de se lancer dans une seconde carrière.

Le Conseil de la solde s'est prononcé, par le passé, sur les différences fondamentales entre la GRC et la fonction publique. Par exemple, le problème de possibilités réduites d'emploi des conjoints des membres de la GRC ne se pose pas autant dans la fonction publique. Pour les conjoints de nombreux membres qui travaillent dans des collectivités rurales et éloignées et qui doivent se réinstaller pour satisfaire aux exigences opérationnelles, ils doivent abandonner toute possibilité d'avancement et d'accumulation d'une pension. Dans certaines régions, les conjoints ne peuvent trouver d'emploi et il n'existe aucune possibilité d'emploi de retraite pour les membres. Le problème de l'emploi des conjoints touche non seulement les revenus actuels, mais aussi la pension de retraite. On devrait examiner la situation unique des membres de la GRC et les répercussions de leur carrière sur le

revenu familial pour élaborer un régime de pension qui répond à leurs besoins.

Le Conseil de la solde croit qu'il serait préférable que la GRC se prépare à la prochaine période de réforme des pensions. En pensant aux besoins et aux circonstances des membres de la GRC aujourd'hui et à l'avenir, la Gendarmerie sera prête à influencer les modifications législatives et à concevoir un régime de pension qui correspond aux besoins uniques de ses membres.

EXAMEN DES INDEMNITÉS

A. Introduction

Le 2 avril 1998, le Conseil du Trésor a approuvé la mise en oeuvre d'un projet-pilote sur l'Indemnité reliée au marché immobilier (IRMI) pour les membres vivant dans les régions du pays où le coût de la vie est élevé. Le projet devait durer trois ans, soit du 1er janvier 1998 au 31 décembre 2000. En vertu de cette indemnité, une rémunération supplémentaire basée sur les frais de logement est versée aux membres dans certaines régions où le coût de la vie est élevé, en fonction du prix de vente moyen des résidences. Dans les régions où le prix de vente moyen répond au critère, l'Indemnité est versée; elle équivaut à la différence entre la solde d'un gendarme de la GRC et le traitement d'un agent du service de police référentiel le plus près, si ce dernier est plus élevé. En mettant ce projet sur pied, la Gendarmerie voulait évaluer le fonctionnement, le coût et l'efficacité de l'IMRI dans le cadre d'un examen exhaustif de toutes les indemnités qu'elle offre. Toutefois, avant d'entreprendre cet examen, le Conseil de la solde a effectué une analyse préliminaire de la structure actuelle des indemnités à la GRC.

B. Catégories d'indemnités

Une rémunération en sus du traitement de base est donnée aux membres dans diverses circonstances. Le Conseil de la solde a relevé cinq catégories de paiement, soit :

le remboursement des dépenses
la rémunération pour des compétences spéciales
la rémunération pour des fonctions ou des circonstances particulières
l'ancienneté et la cessation d'emploi
la rémunération pour des conditions de travail exceptionnelles

Toutefois, deux catégories (remboursement des dépenses et ancienneté et cessation d'emploi), en raison de leur nature, ne sont pas vraiment des indemnités et par conséquent, ne devraient pas être incluses dans l'examen des indemnités.

Les trois autres catégories d'indemnités ont été étudiées plus en détail par le Conseil de la solde.

Compétences spéciales

Les indemnités dans cette catégorie sont conçues pour rémunérer les membres pour l'utilisation de compétences spéciales, qui peuvent nécessiter ou non un certificat, dans l'exercice normal de leurs fonctions. Les indemnités pour compétences spéciales incluent :

la prime au bilinguisme
l'Indemnité des services de l'air
l'Indemnité d'étude - infirmière
l'Indemnité de formation linguistique (conjoint)

L'examen des présentations des membres aux audiences de 1996-1997 a confirmé que ces derniers avaient peu ou aucune crainte en ce qui a trait aux indemnités pour compétences spéciales.

Fonctions ou circonstances particulières

Certaines indemnités dans cette catégorie servent à rémunérer les membres pour l'exécution de fonctions qui ne font pas partie de leurs fonctions habituelles, pendant une durée généralement limitée. D'autres indemnités visent à rétablir des situations particulières, telles que l'équité salariale ou les conditions temporaires du marché du travail. Parmi les indemnités versées pour des fonctions ou circonstances particulières, on compte :

la prime du moniteur de formation pratique des cadets
l'Indemnité d'équité salariale
l'Indemnité provisoire pour le groupe SPS-CP
la prime de quart

Bien qu'on ait demandé à plusieurs reprises l'instauration d'indemnités de formation supplémentaires semblables à la prime du moniteur de formation pratique des cadets, il est à signaler qu'on attend des superviseurs, comme partie intégrante de leur poste, qu'ils aident leurs subalternes à apprendre et à accomplir leurs tâches dans le cadre de leurs fonctions habituelles. Qui plus est, tous les membres doivent aider leurs nouveaux collègues ou leurs collègues inexpérimentés à acquérir des compétences.

Conditions de travail exceptionnelles

Les indemnités dans cette catégorie visent à rémunérer les membres qui travaillent ou vivent dans des conditions exceptionnelles ou extraordinaires. En général, elles sont destinées à des postes

particuliers et tiennent compte des exigences de vie à la GRC. Cette catégorie inclut les indemnités suivantes :

l'IRMI
la prime de poste isolé
l'Indemnité de subsistance (pas vraiment une indemnité, mais incluse comme rémunération dans certaines collectivités isolées)
l'Indemnité de logement à Yellowknife
l'Indemnité de service à l'étranger
l'Indemnité de cadets (les cadets ne sont pas des employés).

C'est pour cette catégorie d'indemnités que les membres ont soulevé le plus de questions au cours des audiences de 1996-1997.

C. Analyse

Bien que les conditions de travail et de subsistance soient des motifs convaincants, les membres ont cerné un certain nombre d'éléments qui ne sont pas mesurables du point de vue de la rémunération. Ainsi, il est impossible d'évaluer en argent certaines contributions et sacrifices effectués par les membres et leur famille. Malgré tout, il faut en tenir compte. Le Conseil de la solde croit qu'à l'heure actuelle, les conditions de travail devraient servir à justifier le versement d'une rémunération de base supérieure. En effet, dans les rapports de 1997 et de 1999, le Conseil de la solde s'est basé sur ces facteurs pour appuyer ses recommandations en ce qui concerne une rémunération équivalant à celle de la moyenne des trois premiers services référentiels. Pour formuler sa recommandation quant à la place de la rémunération de la GRC en 1997, le Conseil de la solde a pris en considération 19 critères de détermination de la rémunération. En 1999, le Conseil de la solde a ajouté un nouveau critère, soit le lien entre la productivité et la solde. Parmi les 19 critères originaux de détermination de la rémunération, les neuf critères suivants sont directement ou indirectement reliés aux craintes exprimées par les membres à l'occasion des audiences tenues en 1996-1997 :

nature du travail - comment les fonctions se comparent-elles à d'autres, dans des environnements identiques ou semblables?
situation financière - quelle est la situation financière des membres?

coût de la vie - quels en sont les effets? Est-ce qu'il érodera les salaires pendant la durée de l'entente?

politiques de mutation - quels sont les effets des politiques de mutation de la Gendarmerie?

effets sur la famille - pertinent à cause de la nature et de la culture particulières de la Gendarmerie

souplesses professionnelle - de plus en plus, une exigence clé de l'employeur dans le secteur industriel, surtout dans un environnement axé sur les économies

emploi du conjoint et seconde carrière - les conjoints des membres de la GRC sont-ils privés d'occasions d'emploi?

occasion d'accumuler une valeur immobilière

agréments sociaux, éducatifs, récréatifs et médicaux

Étant donné que la Gendarmerie fait le calcul de la rémunération globale, tous les éléments de la rémunération doivent être considérés ensemble. Par conséquent, toutes les améliorations aux indemnités devront possiblement être puisées dans le régime de rémunération globale et freineront les augmentations du salaire de base. Le salaire de base était la question mentionnée le plus souvent par les membres au cours du sondage effectuée en 1997. Ainsi, le Conseil de la solde doit continuer d'envisager le salaire de base comme étant sa priorité, du moins jusqu'à ce que la rémunération à la GRC atteigne la moyenne des trois premiers services référentiels.

Les indemnités actuelles ont été mises au point sur plusieurs années, habituellement en réponse à des circonstances uniques et séparément d'une structure d'indemnités exhaustive. Les indemnités sont régies par des pouvoirs et des formules de modification différents. Après avoir examiné les indemnités en vigueur, le Conseil de la solde s'est rendu compte que de tenter d'imposer un système rigide pour administrer et mettre au point des indemnités irait à l'encontre du versement des indemnités. De par leur nature, les indemnités visent à répondre à des circonstances uniques ou souvent imprévues. Elles sont essentielles à la GRC parce que ses membres travaillent dans une variété de rôles et d'emplacements géographiques. Une manière ponctuelle d'aborder les indemnités, selon le Conseil de la solde, pourrait donner à la GRC une plus grande marge de manoeuvre afin d'apaiser les craintes et de satisfaire aux exigences des membres à l'avenir.

D. Conclusion

C'est pourquoi, à l'heure actuelle, le Conseil de la solde ne voit aucun avantage à poursuivre

l'examen des indemnités. De nombreuses craintes des membres ont été examinées par le Conseil de la solde lorsqu'il a formulé sa recommandation quant à la rémunération équivalente à la moyenne des trois premiers services référentiels. Neuf des 20 critères de détermination de la rémunération évalués par le Conseil de la solde portent soit directement soit indirectement sur les questions soulevées par les membres. Selon le Conseil de la solde, compte tenu que certaines de ces craintes ne peuvent être mesurées précisément pour l'instant aux fins du calcul de la rémunération, il s'agit de la meilleure façon de souligner les sacrifices et la contribution des membres en raison de la nature de leur travail à la GRC et de la nature des collectivités dans lesquelles ils travaillent. Elle est aussi conforme à la priorité des membres, soit le salaire de base. Nous tenons aussi à souligner que, puisque le GRC fonctionne selon un régime de rémunération globale, toute amélioration aux indemnités peut influencer le salaire de base. Bien que la structure actuelle des indemnités puisse être critiquée parce qu'elle a été adaptés aux besoins du moment, il semble que ce soit tant inévitable que souhaitable, parce qu'une structure rigide ne pourrait pas nous laisser la marge de manoeuvre voulue pour réagir à de nouvelles situations et à de nouvelles exigences.

Même si le Conseil de la solde a conclu qu'un examen exhaustif des indemnités n'est ni une priorité ni une nécessité pour l'instant, il continuera de surveiller la situation quant aux indemnités et aux craintes des membres. Les indemnités relèvent du mandat du Conseil de la solde et ce dernier continuera de s'en occuper. De plus, le Conseil de la solde devra évaluer l'IMRI avant la fin du projet-pilote le 31 décembre 2000. Par conséquent, le Conseil de la solde établira des critères d'évaluation du fonctionnement, des coûts et de l'efficacité de l'indemnité au cours de la prochaine année.

CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS FUTURES

En 1997, le Conseil de la solde a recommandé que la rémunération à la GRC équivaille à la moyenne des trois premiers services référentiels en fonction de son examen de 19 critères de détermination de la rémunération. L'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération s'est ralliée sans équivoque à cette recommandation. En réalité, dans son *Rapport annuel préliminaire de 1999*, le Conseil de la solde s'est même avancé davantage qu'il ne l'avait fait en 1997 et a conclu qu'*au strict minimum*, la rémunération à la GRC devrait équivaloir à la moyenne des trois premiers services référentiels et qui plus est, que cette place soit atteinte *le plus rapidement possible*. C'était la seule conclusion que pouvait tirer le Conseil de la solde étant donné les résultats de l'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération, le nouvel examen des 19 critères de rémunération, le critère supplémentaire du lien entre la productivité et la solde, ainsi que l'examen d'autres mesures de rendement. L'Examen de l'analyse de rentabilisation sur la rémunération a confirmé que la GRC offre un service de police très efficace, très efficient et peu coûteux. L'examen d'autres mesures de rendement a aussi illustré à quel point la GRC est rentable pour les contribuables canadiens. Aujourd'hui, en présence des résultats du sondage sur les heures supplémentaires et d'exemples précis d'enquêtes qui n'auraient pu être menées à bonne fin sans un nombre considérable d'heures supplémentaires volontaires non payées, le Conseil de la solde est encore plus convaincu que la place recommandée devrait être atteinte le plus rapidement possible, en toute équité. Tout comme les membres de la GRC sont inspirés pour servir, le Conseil de la solde se fait un devoir de veiller à ce qu'ils soient rémunérés équitablement pour le service qu'ils rendent au public canadien. Ainsi, le Conseil de la solde suggère que la rémunération de la GRC, selon un régime de rémunération globale, équivaille à la moyenne des trois premiers services de police référentiels au plus tard le 1er janvier 2001, en fonction de la rémunération globale pour l'année 2001.

Par conséquent, la priorité immédiate du Conseil de la solde consiste à formuler des recommandations détaillées au Commissaire. Par le passé, le Conseil de la solde a consulté de façon exhaustive le personnel du SCT au cours de la présentation et le fera encore une fois, s'il y a lieu.

La question de la rémunération des membres civils à la suite de la mise en oeuvre de l'ICP et de la NGC sera aussi une priorité pour le Conseil de la solde. Il devra faire l'analyse détaillée de toutes les propositions relatives à la rémunération et peut-être même consulter les membres civils. Le Conseil de la solde sera en mesure de conseiller le Commissaire au besoin au cours de la mise en oeuvre du système de classification proposé.

Comme dans ses rapports précédents, le Conseil de la solde a soulevé la question de solutions de rechange à la solde d'après l'ancienneté, telles que la solde axée sur les compétences. Un examen de cette dernière tomberait à point étant donné l'élaboration et l'adoption récentes des compétences de

base par la GRC. Du moins, une analyse préliminaire sera effectuée sur les possibilités et la faisabilité.

Le Conseil de la solde espère que la question de la place parmi les services référentiels sera réglée et que la GRC atteindra la moyenne de rémunération des trois premiers services référentiels. Bien que la principale crainte des membres, mentionnée dans le sondage effectué en 1997, était la rémunération en espèces, suivie de la place de la GRC comparativement à la moyenne des trois premiers services, il serait opportun d'examiner certains éléments d'une rémunération non pécuniaire, comme par exemple le régime de soins dentaires, le régime de soins médicaux et l'assurance-vie. Bien entendu, tout examen d'une telle rémunération devra être effectuée à la lumière du régime de rémunération globale à la GRC.

Les récentes modifications à *la Loi sur la pension de retraite de la GRC* ont fait ressortir le besoin d'élaborer une stratégie à long terme pour régler les questions de pension. Le Conseil de la solde espère que dans toute modification future à la Loi, la Gendarmerie aura la possibilité de jouer un rôle plus prépondérant et de structurer son régime de retraite en fonction des besoins changeants des membres et de son profil démographique en évolution. Le Conseil de la solde travaillera aussi en collaboration avec le Centre national de décision en matière de rémunération au sujet des améliorations au régime par voie de réglementation.

En dernier lieu, le Conseil de la solde attend de recevoir les résultats de l'équipe du Projet d'harmonisation et de celle de l'Examen des ressources, et it veut régler toute question qui serait soulevée relativement à la rémunération. Il est conscient que la rémunération doit refléter les buts de l'organisation et les exigences opérationnelles. Ainsi, il continuera d'être à l'affût des changements au sein de l'organisation et sera prêt à en évaluer les répercussions du point de vue de la rémunération.